

# MASTER'S THESIS

**Een klant- en leveranciersperspectief op stuurvariabelen en maatregelen voor een effectieve relatiekwaliteit in IT sourcing relaties**

Fahlane, T. (Tarik)

**Award date:**  
2020

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



Een klant- en leveranciersperspectief op stuurvariabelen en maatregelen voor een effectieve relatiekwaliteit in IT sourcing relaties

A customer and supplier perspective on control variables and measures for an effective relationship quality in IT sourcing relationships.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Tarik Fahlane
Identiteitsnummer:	
Datum:	26-01-2019
Afstudeerbegeleider:	Ir. Lianne Cuijpers
Meelezer:	Dr. Ir. Harry Martin
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

## Abstract

De geschatte uitgaven binnen IT sourcing relaties bedroegen in 2017 ruim 500 miljard dollar wereldwijd en prestaties van organisaties kunnen sterk worden beïnvloed door de effectiviteit van hun IT sourcing relaties. Deze effectiviteit bestaat niet enkel uit de kwaliteit van de geleverde diensten, namelijk de servicekwaliteit, maar ook de kwaliteit van de samenwerking, de relatiekwaliteit. Tot voor kort was echter beperkt onderzoek gedaan naar de wijze waarop de relatiekwaliteit verbeterd kan worden binnen IT sourcing relaties. Dit onderzoek draagt bij aan het creëren van inzicht in de stuurvariabelen en maatregelen om deze relatiekwaliteit te verbeteren door te voorzien in een conceptueel model die deze aspecten beschrijft. De eerste versie van het model is tot stand gekomen op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit model is vervolgens getoetst en verrijkt aan de hand van empirisch onderzoek in de vorm van een casestudy.

## Sleutelbegrippen

IT sourcing relatie, relatiekwaliteit, stuurvariabelen, maatregelen, effectiviteit, internationaal

## Samenvatting

Over de periode vanaf 2008 tot heden is zijn de uitgaven binnen IT sourcing relaties binnen organisaties explosief gestegen. In 2017 is naar schatting 503 miljard dollar uitgegeven tussen organisaties binnen IT sourcing relaties. Het feit dat de effectiviteit van een IT sourcing relatie van grote invloed kan zijn op de prestaties van een organisatie maakt dat het op correcte wijze managen van dergelijke samenwerkingen zeer relevant is. De effectiviteit van een IT sourcing relatie wordt echter niet enkel bepaald door de servicekwaliteit die geleverd wordt, maar ook voor een belangrijk deel door de relatiekwaliteit. Onderzoeken naar de verbetering van servicekwaliteit zijn ruimschoots uitgevoerd, waarbij diverse frameworks ontstaan om hier op juiste wijze mee om te gaan. Onderzoek naar het verbeteren van de relatiekwaliteit binnen IT sourcing relaties was tot op heden echter zeer beperkt uitgevoerd. Met dit onderzoek wordt de kennis op dit gebied uitgebreid.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: “Welke stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie?”. Op basis van onderzoeksresultaten uit eerdere wetenschappelijke onderzoeken in andersoortige sourcing relaties en/of onderzoeksgebieden is een conceptueel model samengesteld met stuurvariabelen en bijbehorende maatregelen om de relatiekwaliteit te verbeteren. Hierna is een empirisch onderzoek opgezet om dit model te toetsen en waar mogelijk te verrijken.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een casestudy. De onderzoek casus betreft een IT sourcing relatie tussen een klantorganisatie uit Nederland welke leverancier is van software en een IT dienstverlener uit de Oekraïne. De ontwikkeling en technische ondersteuning van de software van de klantorganisatie is uitbesteed aan de leveranciersorganisatie uit de Oekraïne. De klantorganisatie in deze samenwerking huurt over een langere periode een vast team aan ontwikkelaars en diverse andere technische rollen in van de leverancier en de samenwerking betreft een zeer intensieve, waarbij vanuit beide partijen een grote afhankelijkheid van de ander ontstaan is. Er zijn interviews afgenomen bij vijf respondenten welke betrokken zijn binnen de IT sourcing relatie, waarvan drie interviews bij de klant organisatie en twee bij de leveranciersorganisatie. Bij de selectie van respondenten is aanvullend rekening gehouden met een evenwichtige vertegenwoordiging van de categorieën strategische, tactisch en operationeel.

Op basis van het empirisch onderzoek is de relevantie van alle zes de stuurvariabelen uit het conceptueel model in de praktijk bevestigd. Voor een tweetal van de samengestelde maatregelen binnen deze stuurvariabelen is slechts beperkte bevestiging vanuit het empirisch onderzoek gekomen, namelijk:

- Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.
- Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.

Op basis van aanvullende inzichten zijn ook een tweetal maatregelen geïdentificeerd die specifiek als relevant worden beschouwd voor dit type context. Deze maatregelen zijn toegevoegd aan het conceptueel model.

- Aandacht voor taalvaardigheid in internationale samenwerkingen.
- Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie.

Het verrijkte conceptueel model kan door organisaties ingezet worden om de relatiekwaliteit binnen hun IT sourcing relatie te verbeteren. Daarnaast kan het model handvatten bieden bij het ontwerpen van samenwerkingsprocessen voor bestuurders uit organisaties die van plan zijn een IT sourcing relatie aan te gaan.

## Summary

Since 2008 up until today the expenses within IT sourcing relations exploded. An estimated 503 billion dollars were spent between organizations within their IT sourcing relations. The fact that the effectiveness of an IT sourcing relationship can have a major impact on the results of an organization make that correctly managing partnerships like those is of great importance. However, the effectiveness of an IT sourcing relationship is not solely determined by the service quality that is delivered, but also for a big part by the relationship quality. Research in regard to improving service quality has been executed many times, which resulted in multiple frameworks to properly manage this. Research related to improving relationship quality within IT sourcing relations has however not been done that frequently. This research is aimed at expanding the knowledge in that area.

The main question of this research is: “Which control variables and measures are relevant for improving relationship quality within an IT sourcing relationship?”. Based on the results of earlier research related to other types of sourcing relationships and/or research area’s a conceptual model was created that contained control variables and related measures to improve relationship quality. This was followed by an empirical research to verify and potentially improve this model.

The empirical research was executed in the form of a case-study. The researched case concerned a IT sourcing relationship between a customer organization from The Netherlands, that delivers software to its customers and an IT service provider from Ukraine. The development and technical support of the delivered software is outsourced to the supplier organization in Ukraine. The customer organization in the sourcing relationship hires a set team of developers and other technical roles from the supplier organization for a longer period of time. The partnership is considered to be very complex and intensive which has resulted in a mutual dependence of each other. During the research interviews were conducted at five different respondents of which three were employees of the customer organization and two of the supplier. During the selection of respondents a balanced representation of the categories strategic, tactical and operational was taken into account.

Based on the empirical research the relevance of all six control variables from the conceptual model was confirmed. For two of the related measures within these control variables only limited confirmation was found based on the empirical research. This concerns the following measures:

- Recognition and dialogue concerning cultural differences.
- Communication with partner organization about flexibility.

Based on additional insights two new measures, which are considered to be specific to this type of context, were identified. These measures have been added to the conceptual model.

- Attention to language skills in international partnerships.
- Use of common terminology in partnerships concerning complex topics.

The improved conceptual model can be used by organizations to improve the relationship quality within their IT sourcing relationship. In addition the model can serve as blueprint for developing the processes for collaboration for executives from organizations that are planning to enter into a IT sourcing relationship with a partner.

## Inhoudsopgave

Abstract .....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting.....	iii
Summary .....	iv
1.   Introductie.....	1
1.1.   Inleiding .....	1
1.2.   Probleemstelling.....	2
1.3.   Relevantie voor de praktijk .....	2
1.4.   Relevantie voor de wetenschap .....	2
1.5.   Context .....	2
1.6.   Leeswijzer .....	3
2.   Literatuuronderzoek.....	4
2.1.   Aanpak.....	4
2.2.   Resultaten.....	6
2.3.   Conclusie .....	9
3.   Methodologie .....	11
3.1.   Conceptueel Ontwerp .....	11
3.2.   Technisch Ontwerp.....	13
3.3.   Data Analyse .....	14
3.4.   Reflectie.....	15
4.   Resultaten.....	17
4.1.   Uitvoering empirisch onderzoek .....	17
4.2.   Uitvoering data analyse.....	18
4.3.   Resultaten.....	19
5.   Discussie, conclusies en aanbevelingen .....	27
5.1.   Discussie .....	27
5.2.   Conclusies.....	30
5.3.   Aanbevelingen voor de praktijk .....	31
5.4.   Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	32
Referenties .....	34
Bijlage 1: Relevance Tree.....	36
Bijlage 2: Interviewontwerp .....	37

# 1. Introductie

## 1.1. Inleiding

IT sourcing speelt al geruime tijd een enorme rol in de bedrijfsvoering van vele organisaties. Wereldwijde IT sourcing bestedingen werden in 2008 al geschat op een totaal van 256 miljard dollar. (Swar, Moon, Oh, & Rhee, 2012) In die tijd speelde IT sourcing enkel een rol als maatregel om kostenbesparingen te kunnen realiseren. In de afgelopen jaren is hier echter verandering in ontstaan, omdat organisaties IT sourcing relaties ook in zijn gaan zetten als middel om de hoge mate van innovatie bij te kunnen blijven houden. (Su, Levina, & Ross, 2016) Dit resulteert erin dat de geschatte uitgaven aan IT sourcing in 2017 gestegen zijn naar 503 miljard dollar wereldwijd. (Statista.com, 2017) Deze statistieken maken niet enkel duidelijk dat de impact van IT sourcing op organisaties op dit moment al groot is, maar dat deze invloed ook alsmaar groter blijft worden. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat het beschikken over goed functionerende sourcing relaties een directe invloed heeft op de prestaties van een organisatie. Dit drukt zich onder andere uit in de reeds genoemde kostenbesparing, maar ook in kortere levertijden en hogere kwaliteit producten en dienstverlening. (Zhaohui Zeng, 2000) Om deze redenen zal in toenemende mate kritisch gekeken moeten worden naar het borgen van de kwaliteit van deze IT sourcing relaties.

Thomas Kern (1997) beschrijft IT sourcing als het proces om een organisatie haar IT middelen, mensen en/of activiteiten uit te laten besteden aan een derde partij. Deze derde partij wordt hiermee verantwoordelijk voor het leveren en beheren van middelen en services, voor een bepaalde tijd, in ruil voor een financiële vergoeding. Het managen van deze IT sourcing relaties wordt al geruime tijd gezien als een belangrijk onderdeel van het sourcing proces, waarbij eerdere onderzoeken voornamelijk gericht zijn op het begrijpen van IT sourcing relaties en het verkrijgen van kennis over de factoren die van invloed zijn op de servicekwaliteit van deze relaties in de verschillende fasen van een IT sourcing relatie levenscyclus. (Alborz, Seddon, & Scheepers, 2003) De kwaliteit van een IT sourcing relatie wordt echter niet enkel bepaald door de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten. Het begrip 'kwaliteit' in de context van een IT sourcing relatie wordt in onderzoeken, zoals gedaan door Chakrabarty, Whitten, and Green (2008), opgedeeld in twee typen, namelijk servicekwaliteit en relatiekwaliteit. Uit dit onderzoek blijkt dat deze twee vormen van kwaliteit niet enkel de gebruikerstevredenheid beïnvloeden bij afnemers, maar dat deze typen kwaliteit elkaar ook versterken. In de voorbije jaren is uitgebreid onderzoek gedaan naar methoden om 'servicekwaliteit' in kaart te brengen en hierop te sturen, waar onder andere de SERVQUAL en SERVPERF schalen voor ontwikkeld zijn (Jain & Gupta, 2004).

De in dit onderzoek gehanteerde definitie van relatiekwaliteit is gebaseerd op het onderzoek van Chumpitaz Caceres and Paparoidamis (2007). Op basis van de door hen uitgevoerde literatuurstudie is relatiekwaliteit te beschrijven als het resultaat uit de relatie en een algemeen middel om de sterkte van een relatie tussen twee organisaties te kunnen meten en uitdrukken. Tevens beschrijft het de mate waarin de relatie voldoet aan de verwachtingen van de betrokken partijen. Zoals zij ook benoemen is er in de literatuur geen volledige overeenstemming over de set dimensies waaruit relatiekwaliteit bestaat. De wijze waarop hier in dit onderzoek invulling aan gegeven is wordt in het tweede hoofdstuk beschreven. Een hogere relatiekwaliteit heeft een positieve invloed op de resultaten die uit de relatie voortkomen. (Swar et al., 2012) In onderzoek van Alborz et al. (2003) is door de resultaten van twaalf eerdere onderzoeken te combineren geïnventariseerd welke factoren mogelijkerwijs van invloed zijn op de relatiekwaliteit. Onderzoek naar de wijze waarop organisaties kunnen sturen om deze factoren en hiermee de relatiekwaliteit positief te beïnvloeden is echter beperkter uitgevoerd.

Het doel van dit onderzoek betreft het achterhalen van maatregelen waarmee een goede relatiekwaliteit in een IT outsourcing relatie bewerkstelligd kan worden. Dit onderwerp wordt onderzocht vanuit het klant- en leveranciersperspectief. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de vorm van een enkelvoudige holistische casestudy. Deze aanpak is gekozen, omdat een casestudy zeer geschikt is om, in tegenstelling tot andere onderzoeksmethoden, een onderwerp of fenomeen in detail te onderzoeken in de werkelijkheid. Tevens biedt een casestudy de mogelijkheid om tot gedetailleerde op werkelijkheid gebaseerde beschrijvingen en ontwikkeling van theorie te komen, wat goed aansluit op het genoemde doel van dit onderzoek. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 184-185)

## 1.2. Probleemstelling

Aangezien het resultaat van IT sourcing relaties grote invloed heeft op de continuïteit, de dienstverlening en de tevredenheid van eindgebruikers van de klant, is het van essentieel belang om inzicht te verkrijgen in welke criteria gemonitord en gemanaged dienen te worden om de samenwerking zo succesvol mogelijk te laten verlopen. Deze factoren maken gecombineerd met het feit dat sturing op de relatiekwaliteit via concrete maatregelen beperkt onderzocht is dat de probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Welke stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie?”

## 1.3. Relevantie voor de praktijk

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zullen klanten en leveranciers in een IT sourcing relatie beschikken over concrete maatregelen die ingezet kunnen worden om de relatiekwaliteit te verbeteren. Het verbeteren van de relatiekwaliteit heeft, zoals eerder benoemd, zowel indirecte als directe invloed op de totale kwaliteit van de bestaande IT sourcing relatie. Voor leveranciers in IT sourcing relaties biedt dit onderzoek tevens inzicht in de wijze waarop zij hun dienstverlening kunnen optimaliseren op het aspect relatiekwaliteit om meer aansluiting te hebben met de kwaliteitseisen van hun afnemers en hiermee hun klanttevredenheid te verhogen.

## 1.4. Relevantie voor de wetenschap

Ten behoeve van de wetenschap draagt dit onderzoek niet enkel bij aan het verkrijgen van inzicht in de sturingscriteria en bijbehorende maatregelen voor een goede relatiekwaliteit in deze specifieke context, maar ook in bredere context van IT sourcing relaties en niet IT-gerelateerde sourcing relaties. Dit empirisch onderzoek toetst eveneens, in de praktijk, de reeds in de literatuur bekende kennis met betrekking tot relatiekwaliteit. Geïdentificeerde stuurvariabelen en maatregelen kunnen bovendien in vervolgonderzoek nader geanalyseerd worden, om te bepalen in welke mate, prioriteit en/of samenhang de stuurvariabelen van invloed zijn op de relatiekwaliteit, maar ook op de kwaliteit van een gehele IT sourcing relatie.

## 1.5. Context

De context van dit onderzoek betreft een internationale IT sourcing relatie tussen een in Nederland gevestigde software-as-a-service (SAAS) leverancier en een software-ontwikkelingspartner uit de Oekraïne voor de ontwikkeling en het technische beheer van haar hoofdproducten (software). De IT sourcing relatie in de onderzoeks-context bevindt zich in de post-contract fase op basis van de relatie-fasen theorie van Lacity and Willcocks (2000). Kenmerkend voor deze context is dat het een dynamische en intensieve samenwerking betreft, waarbij de ontwikkelende partner in grote mate invloed heeft op de kwaliteit van de producten en diensten die de SAAS leverancier aan haar klanten aan kan bieden. Dit uit zich in het feit dat er op reguliere basis zelfs interactie tussen de eindklant en de sourcing partner plaatsvindt, zoals in situaties waarbij diepgaande technische kennis vereist is. Dit



schetst ook een beeld van de afhankelijkheid die de afnemer in deze sourcing relatie heeft van de leverancier met betrekking tot specifieke technische kennis over het product, maar ook de belangrijkheid van de relatiekwaliteit in deze samenwerking.

De afhankelijkheid is echter niet eenzijdig. Het feit dat al sinds meerdere jaren een compleet ontwikkelteam, bestaande uit vaste fulltime medewerkers, ingehuurd wordt bij de sourcing partner maakt de afhankelijkheid ook omkeerbaar. Indien de sourcing relatie zou eindigen, dan betekent dit ook voor de leverancier een grote kostenpost voor het team waar op dat moment nog niet direct werkzaamheden aan toebedeeld kunnen worden. Daarnaast is opleiding en ontwikkeling van het team de afgelopen jaren volledig gericht geweest op onderwerpen die relevant zijn voor deze sourcing relatie.

### 1.6. Leeswijzer

Het onderzoek is gestart bij de uitvoering van een literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek is, op basis van bestaande theorie, in kaart gebracht welke kennis er reeds beschikbaar is met betrekking tot relatiekwaliteit. Hierbij is gericht gezocht naar op IT sourcing relaties van toepassing zijnde stuurvariabelen om relatiekwaliteit te verbeteren, concrete maatregelen om deze stuurvariabelen te beïnvloeden en overige invloedfactoren. Het resultaat van het literatuuronderzoek is een model met een samenstelling van invloedfactoren ten behoeve van de IT sourcing relatiekwaliteit met bijbehorende maatregelen, waarvan vanuit de theorie verondersteld wordt dat deze een positieve invloed op deze invloedfactoren hebben en dus relevant zijn om de relatiekwaliteit te verbeteren. De aanpak en de resultaten van het literatuuronderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk 2 van dit rapport.

In hoofdstuk 3 van dit rapport is beschreven op welke wijze het empirisch onderzoek uitgevoerd is, welke keuzes hierin gemaakt zijn en waarom deze keuzes gemaakt zijn. Het hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de wijze waarop data verzameld is, de wijze waarop de data geanalyseerd is en welke maatregelen er genomen zijn met betrekking tot het borgen van validiteit en betrouwbaarheid.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin het op basis van bestaande theorie uitgewerkte model aansluit op de praktijk zal dit getoetst worden aan de hand van diepte interviews bij diverse betrokkenen in de geselecteerde casus. Het doel van het empirisch onderzoek is achterhalen in welke mate de criteria/maatregelen uit de literatuur bevestigd worden in de praktijk. De tabel in paragraaf 2.3 vormt hier de basis voor. De resultaten van het empirisch onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 4 van dit rapport.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten uit het onderzoek vertaald naar conclusies. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin de gevonden resultaten uit het literatuuronderzoek overeenkomen met de resultaten uit het empirisch onderzoek. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek bij de case-organisatie zal het model uit het theoretisch kader, indien dit nodig is, bijgesteld worden om tot een, voor IT sourcing relaties binnen een vergelijkbare context, representatieve set maatregelen te komen welke de relatiekwaliteit in positieve zin beïnvloeden.

## 2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de aanpak van het literatuuronderzoek, de gevonden resultaten, de interpretatie van deze resultaten en de uit de theorie opgestelde basis voor het empirisch onderzoek.

### 2.1. Aanpak

De literatuurstudie is in een viertal stappen uitgevoerd welke gebaseerd zijn op de aanpak van Saunders et al. (2016).

1. Bepalen van de kaders waarbinnen literatuur gezocht zal worden.
2. Initiële zoektermen bepalen.
3. Zoeken van relevante en geschikte literatuur binnen beschikbare databases.
4. Uitwerken van gevonden resultaten.

#### **Criteria literatuurselectie**

Er zal naar literatuur gezocht worden in het Nederlands en Engels, omdat er bij literatuur in andere talen meer risico is op verkeerde interpretatie van de beschreven resultaten. De vakgebieden waarin gezocht zal worden betreffen de bedrijfskunde, IT en psychologie, waarbij niet specifiek gekeken zal worden naar de sectoren waarin deze literatuur tot stand is gekomen. Voor literatuur met betrekking tot IT sourcing of technologische onderwerpen, welke erg aan verandering onderhevig zijn, zal de voorkeur liggen bij recentere literatuur, waarbij dit voor literatuur met betrekking tot relatiekwaliteit in mindere mate het geval zal zijn. Er zullen enkel bronnen gebruikt worden in het literatuuronderzoek welke binnen de door Saunders et al. (2016) gestelde kaders vallen voor wetenschappelijk literatuuronderzoek.

#### **Vragen**

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Welke stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie?”

Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen in dit literatuuronderzoek, is er voor gekozen om de benodigde informatie aan de hand van deelvragen te verzamelen. Onderstaande deelvragen zijn hier voor opgesteld:

1. Wat is relatiekwaliteit en uit welke aspecten bestaat relatiekwaliteit?
2. Welke stuurvariabelen kunnen de aspecten binnen relatiekwaliteit beïnvloeden?
3. Aan de hand van welke maatregelen zijn de relatiekwaliteit stuurvariabelen te beïnvloeden?

#### **Databases**

Ten behoeve van het literatuuronderzoek zal gebruik gemaakt worden van de databases binnen de (online) bibliotheek van de Open Universiteit. Initieel zal hierbinnen, in verband met de beperkt beschikbare tijd, gebruik gemaakt worden van Google Scholar en EBSCO Host, waarbij in geval van onvoldoende resultaten uitgeweken kan worden naar alternatieve databases.

## Zoektermen en selectie van literatuur

Via Ir. Lianne Cuijpers (scriptiebegeleider) heb ik de beschikking gekregen over een afstudeerscriptie van Roy Soebhan uit 2018, genaamd: “Relationele governance aspecten die van invloed zijn op de kwaliteitsbeleving van een geoutsourcete IT dienst”. Het literatuuronderzoek in dit rapport is bestudeerd, waaruit één zeer relevant artikel van Swar et al. (2012) geselecteerd is.

De selectie van literatuur op basis van de zoekresultaten in de databases, is in twee iteraties verlopen. In beide iteraties is zowel in het Nederlands als in het Engels gezocht naar publicaties. Daarnaast is uit de zoekresultaten een eerste selectie gemaakt door op basis van de titel en de beschrijving enkel aan het onderzoeksonderwerp gerelateerde publicaties te downloaden. Hierna is op basis van de abstract en inleiding een tweede selectie gemaakt aan publicaties die waardevolle informatie bevatten ten behoeve van dit onderzoek. Aan de hand van de volgende zoektermen is de eerste iteratie van het literatuuronderzoek uitgevoerd:

IS outsourcing	IT outsourcing	Sourcing relationship quality
Partnership relationship quality	Relationship management	Quality management
Sourcing quality	Sourcing relationships	Relationship quality

Tabel 1: Zoektermen eerste iteratie literatuuronderzoek.

Allereerst is een selectie gemaakt op basis van de titel en de korte introductie van artikelen om niet aan het onderwerp van dit onderzoek gelieerde literatuur snel over te kunnen slaan. Dit betrof veelal literatuur welke gericht is op andere vormen van relaties in zakelijke context. De eerste selectie relevante artikelen bevatte voornamelijk informatie over relatiekwaliteit en de deelaspecten. Hiermee kon deelvraag 1 beantwoord worden. Deze selectie bestond uit de 6 publicaties die terug te vinden zijn in de beantwoording van de eerste deelvraag, samen met de publicatie van Swar et al. (2012).

Vanuit de resultaten ten behoeve van deelvraag 1 is vervolgens een tweede iteratie met nieuwe zoektermen gestart. De volgende lijst met zoektermen is gebruikt in combinatie met de woorden “sourcing relation”, “IT sourcing” en “relationship management”:

Cooperation	Trust	Mutual understanding
Cultural engagement	Confidentiality	Flexibility
Information sharing	Conflict management	

Tabel 2: Zoektermen tweede iteratie literatuuronderzoek.

De selectieprocedure voor de publicaties is in de eerste en tweede iteratie op gelijke wijze uitgevoerd. Hierbij dient wel benoemd te worden dat bij de selectie van literatuur met betrekking tot de stuurvariabelen in relatiekwaliteit in mindere mate kritisch gekeken is naar de specifieke IT sourcing context, omdat de informatie hieromtrent zeer beperkt bleek te zijn. De tweede iteratie heeft 8 relevante artikelen opgeleverd welke verwerkt zijn in de beantwoording van deelvragen 2 en 3. Dit brengt het totaal aantal gebruikte publicaties in het literatuuronderzoek tot 15.

Om het overzicht over de begrippen uit de gebruikte publicaties te bewaren is tijdens het literatuuronderzoek gebruik gemaakt van een ‘relevance tree’ (Saunders et al., 2016, p. 93). De uitwerking van de relevance tree is opgenomen in de bijlage.

## Uitwerken gevonden resultaten

De in het literatuuronderzoek gevonden bronnen zullen, indien deze relevante informatie bevatten voor het onderzoek, opgenomen worden in het hoofdstuk met de resultaten van de literatuurstudie en verwerkt worden in EndNote. Het doel van het uitgevoerde literatuuronderzoek is het vormen van de theoretische basis, welke het startpunt vormt voor het empirisch onderzoek.

## 2.2. Resultaten

### Deelvraag 1: Relatiekwaliteit en deelaspecten

De gebruikte definitie van relatiekwaliteit is reeds benoemd in hoofdstuk 1 van dit onderzoeksrapport. Er zijn diverse vergelijkbare termen te vinden die in de literatuur gebruikt worden in plaats van “relatiekwaliteit”, zoals partnerschap kwaliteit, relatieresterkte en relatie intensiteit. (Swar et al., 2012) Dit resulteert er in dat ook diverse operationaliseringen in de literatuur te vinden zijn van het begrip relatiekwaliteit. Relatiekwaliteit zal, op basis van de bestudeerde literatuur, in dit onderzoek opgedeeld worden in drie sub-begrippen, namelijk samenwerking, vertrouwen en wederzijds begrip.

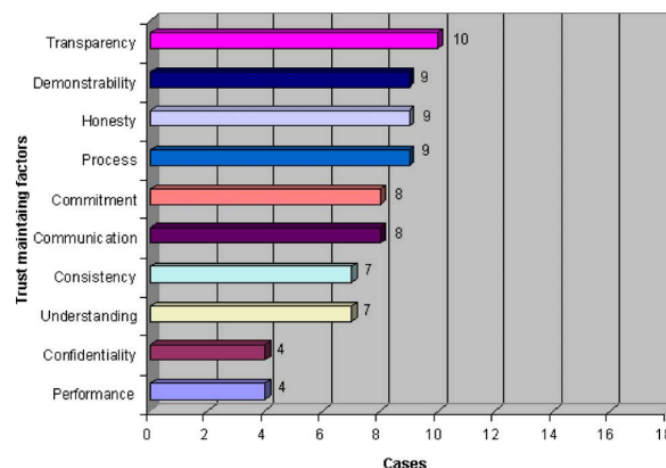
Deze sub-begrippen zijn gekozen, omdat dit de begrippen zijn die meermaals in de diverse operationaliseringen naar voren zijn gekomen en waar wetenschappelijk gezien meer draagkracht voor is. Zo worden deze sub-begrippen in toonaangevende onderzoeken gebruikt, zoals in het onderzoek van Anderson and Narus (1990) en het onderzoek van Swar et al. (2012).

#### Samenwerking

Volgens Anderson and Narus (1990) kan samenwerking beschreven worden als de gedachte en acties van organisaties om gezamenlijke of elkaar aanvullende activiteiten uit te voeren met als doelstelling om wederzijdse voordelen te behalen. Een belangrijk aandachtspunt hierin is dat samenwerking niet enkel gaat om het naleven van verwachtingen van elkaar, maar dat er pas sprake is van een samenwerking als er gezamenlijk werkzaamheden verricht worden om de best mogelijke oplossingen te identificeren en implementeren. (Goo & Huang, 2008)

#### Vertrouwen

Vertrouwen wordt in de literatuur gezien als een belangrijk component binnen de relatiekwaliteit. Een veelgebruikte definitie van vertrouwen is de bereidheid om afhankelijk te zijn van een partner, waarvan de overtuiging heerst dat deze aan de verwachtingen zal voldoen. (Chumpitaz Caceres & Paparoidamis, 2007) Deze definitie is breed toepasbaar op verschillende soorten relaties. Een specifiekere definitie van vertrouwen in een fabrikant-distributeur relatie wordt door Anderson and Narus (1990) beschreven als het geloof van een organisatie dat de andere organisatie acties zal uitvoeren die een positief resultaat opleveren en dat deze organisatie geen onverwachte acties zal uitvoeren die een negatief resultaat opleveren. Het onderzoek van Oza, Hall, Rainer, and Grey (2006) biedt inzicht in welke kritische factoren een rol spelen bij het onderhouden van vertrouwen in een outsourcing relatie en ik welke mate iedere factor van belang is.



Figuur 3: Kritische factoren m.b.t. vertrouwen in een outsourcing relatie. (Oza et al., 2006)

### Wederzijds begrip

De mate waarin er sprake is van afstemming tussen partijen met betrekking tot doelen, gedrag en communicatieve begrijpelijkheid beschrijft de term wederzijds begrip volgens J.-N. Lee and Kim (1999). Het onderzoek van J.-N. Lee and Kim (1999) toont daarnaast aan dat wederzijds begrip een significante invloed heeft op de tevredenheid van de eindgebruikers van een door de relatie geleverd resultaat.

De verwachting van J.-N. Lee and Kim (1999) is dat de verschillen in doelen in vrijwel iedere samenwerking een rol kunnen spelen en dat de mate waarin sprake is van gezamenlijke doelen afhankelijk is van de mate waarin de betreffende sourcing relatie voor beide partijen een belangrijk onderdeel geworden is van het kernproces.

### **Deelvraag 2 & 3: Stuurvariabelen voor relatiekwaliteit en maatregelen**

Het onderzoek van Swar et al. (2012) onderscheid zes stuurvariabelen/capaciteiten welke invloed uitoefenen op de relatiekwaliteit. Er is hierbij in detail onderzocht welke sturingsfactor een significante invloed heeft op ieder sub-begrip binnen de relatiekwaliteit. Op basis hiervan is de volgende tabel tot stand gekomen.

		Relatiekwaliteit - Aspecten		
		Samenwerking	Vertrouwen	Wederzijds Begrip
Stuurvariabelen	Communicatie			
	Culturele aansluiting			
	Vertrouwelijkheid			
	Flexibiliteit			
	Informatiedeling			
	Conflicthantering			

Tabel 4: Stuurvariabelen met significante invloed op de sub-begrippen van relatiekwaliteit. Swar et al. (2012)

Per sturingsfactor is de definitie die gehanteerd zal worden in dit onderzoek beschreven. Daarnaast is per sturingsfactor geïdentificeerd welke maatregelen de theorie voorschrijft om de stuurvariabelen positief te kunnen beïnvloeden.

### Communicatie

Communicatie kan in de context van IT sourcing relaties beschreven worden als het proactief delen van informatie op formele en informele wijze of uitwisseling van waardevolle en tijdige informatie tussen organisaties. (Anderson & Narus, 1990) Onderzoek van J.-N. Lee and Kim (1999) toont aan dat communicatie een significante invloed heeft op de relatiekwaliteit in IT sourcing relaties. Daarnaast heeft eerder onderzoek van Mohr and Spekman (1994) ook aangetoond dat communicatie noodzakelijk is om gezamenlijke doelen te kunnen bereiken.

Maatregelen die op basis van de theorie genomen kunnen worden om effectieve communicatie binnen een sourcing relatie te bewerkstelligen zijn:

- Contact onderhouden met partner op systematische wijze.
- Regelmatige persoonlijke dialoog in tegenstelling tot enkel digitale communicatie.

- Beperken van indirecte niet-digitale communicatie (bijv. formele brieven).
- Zorgdragen voor hoge kwaliteit van doorgegeven informatie in het contact met partner (bijv. gedegen voorbereiding).

(Murphy & Sashi, 2018)

### Culturele aansluiting

Culturele aansluiting betreft de mate waarin verschillende partijen elkaars overtuigingen, waarden gedragingen, doelen en regels kunnen accepteren. Dit beperkt zich niet tot culturele verschillen tussen organisaties in verschillende landen/regio's, maar ook de organisatiecultuur wordt als een belangrijk aspect beschouwd. (Goles & Chin, 2005)

De belangrijkste culturele dimensies binnen IT/IS outsourcing relaties zijn door Winkler, Dibbern, and Heinzl (2008) beschreven als machtsafstand, activiteit versus passiviteit, communicatiestijlen en de normen en waarden van de betrokken uitvoerende medewerkers. Maatregelen die zij voorschrijven om op effectieve wijze om te gaan met culturele verschillen in sourcing relaties betreffen:

- Formaliseer een structuur van rollen en mechanismen waar de relatie mee gemanaged zal worden.
- Zorg dat er één verantwoordelijke (project manager) aangesteld wordt die zorg draagt voor het creëren van samenhang/samenwerking tussen de medewerkers uit de verschillende organisaties.
- Investeer in het leren en begrijpen welke culturele verschillen er zijn, dit kan bijvoorbeeld in de vorm van trainingen.
- Erken gezamenlijk de culturele verschillen en doe dit bij voorkeur zo vroeg mogelijk in de samenwerking.

### Vertrouwelijkheid

IT sourcing relaties omvatten in veel gevallen de uitwisseling van gevoelige informatie, waarvan het zeer belangrijk is dat deze informatie niet in verkeerde handen (bijv. concurrentie) terecht komt. (Oza et al., 2006)

Volgens M. K. O. Lee (1996) zijn er de volgende maatregelen die genomen kunnen worden om de perceptie van vertrouwelijkheid binnen sourcing relaties te verbeteren:

- Het proactief bespreken en nemen van maatregelen rondom informatiebeveiliging.
- Het vastleggen van informatiebeveiliging in de sourcing overeenkomsten.

### Flexibiliteit

Binnen een IT sourcing relatie is flexibiliteit te omschrijven als de verwachting (van beide partijen) dat de ander bereid is aanpassingen te maken indien de (gewijzigde) omstandigheden hier om vragen. (Heide & John, 1992) De IT/IS markt verandert snel en dit vereist daarom ook flexibele partnerschappen. Daarnaast zijn IT sourcing relaties veelal gericht op de lange termijn, waarbij het in de praktijk onmogelijk is om alles op lange termijn al zeker te kunnen weten. Het is tevens in eerder onderzoek aangetoond dat flexibiliteit een grote invloed heeft op het verbeteren van de relatiekwaliteit (Goles & Chin, 2005) Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat organisaties de volgende maatregelen kunnen nemen om flexibiliteit positief te beïnvloeden:

- Voorkom het vastleggen van onnodige details in partnerschap overeenkomsten.

- Her-evalueer de gemaakte afspraken systematisch om deze aan te passen op gewijzigde omstandigheden.
- Bespreek het onderwerp flexibiliteit openlijk om inzicht te verkrijgen in de bereidheid van de partnerorganisatie om te faciliteren bij plotseling gewijzigde omstandigheden.

### Informatiedeling

Informatiedeling wordt door Mao, Lee, and Deng (2008) omschreven als de mate waarin taak gerelateerde informatie en kennis wordt overgedragen. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat het delen van informatie in een sourcing relatie er voor zorgt dat partners individueel in staat zijn om de relatie beter te onderhouden. Daarnaast zorgt het delen van kennis en informatie voor een hechtere samenwerking. Het is aangetoond dat het delen van informatie een positieve invloed heeft op de algehele relatiekwaliteit. (Swar et al., 2012)

Op basis van eerder onderzoek door Mohr and Spekman (1994) kan gesteld worden dat de volgende maatregelen een positieve invloed hebben op de informatiedeling binnen een sourcing relatie:

- Verhoog de frequentie waarmee informatie gedeeld wordt met partners.
- Beoordeel de relevantie van de informatie die gedeeld wordt met elkaar.
- Zorg voor systematische informatiedeling waar nodig in het proces, zodat benodigde informatie ten alle tijden beschikbaar is.

### Conflicthantering

In het onderzoek van Goles and Chin (2005) wordt conflicthantering beschreven als de mate waarin onenigheid/meningsverschillen omgezet kunnen worden in overeenstemming en instemming. In hun onderzoek geven zij daarnaast ook aan dat het vrijwel onoverkomelijk is dat er in IT sourcing relaties sprake is van conflicten, omdat de mate van complexiteit in de samenwerkingen veelal hoog is. Dit maakt het des te meer noodzakelijk dat er sprake is van een goede aanpak bij het optreden van dergelijke conflicten. Volgens T. Kern and Willcocks (2000) draagt het correct afhandelen van conflicten zelfs bij aan de kracht van de samenwerking tussen outsourcing partners.

Op basis van eerder onderzoek door Mohr and Spekman (1994) kan gesteld worden dat de volgende maatregelen een rol kunnen spelen in effectieve conflicthantering:

- Stimuleer gezamenlijke probleemoplossing.
- Voorkom het gebruik van aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën.
- Voorkom het negeren van problemen of mijden van conflicten.

### 2.3. Conclusie

Op basis van de in het literatuuronderzoek verkregen informatie kan een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de informatie uit de literatuur voornamelijk uit onderzoeken in andere contexten en vakgebieden afkomstig is. Informatie uit onderzoeken die specifiek gericht waren op een IT sourcing relatie is zeer beperkt. Het op de gevonden literatuur gebaseerde antwoord op de hoofdvraag “Welke stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie?” is verwerkt in de hierna volgende tabel van stuurvariabelen en bijbehorende maatregelen.

Communicatie	
1a	Systematisch onderhoud van contact.
1b	Nadruk op persoonlijke dialoog versus digitale communicatie.
1c	Beperken van niet-digitale (formele) communicatie.
1d	Borgen van kwaliteit van communicatie / informatie-uitwisseling.
Culturele aansluiting	
2a	Formalisering van relatie management rollen en mechanismen.
2b	Borgen verantwoordelijkheid van toezien op samenwerking.
2c	Activiteiten om culturele verschillen te identificeren en begrijpen.
2d	Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.
Vertrouwelijkheid	
3a	Proactieve communicatie rondom informatiebeveiliging.
3b	Vastleggen van informatiebeveiliging in sourcing overeenkomsten.
Flexibiliteit	
4a	Voorkomen onnodige vastlegging details in overeenkomsten.
4b	Systematisch her-evalueren van gemaakte afspraken.
4c	Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.
Informatiedeling	
5a	Verhogen van frequentie van informatiedeling.
5b	Beoordeling van relevantie van gedeelde informatie.
5c	Systematische proactieve informatiedeling opzetten.
Conflicthantering	
6a	Stimuleren van gezamenlijke probleemoplossing.
6b	Voorkomen gebruik van aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën.
6c	Voorkomen van het negeren of mijden van conflicten.

Tabel 5: Beoogde stuurvariabelen en maatregelen m.b.t. relatiekwaliteit in IT sourcing relaties.

De stuurvariabelen en maatregelen in dit model zullen de theoretische basis vormen voor het empirisch onderzoek. Zoals benoemd is bovenstaande tabel gebaseerd op data uit andere contexten dan de context van dit onderzoek. De geïdentificeerde stuurvariabelen en maatregelen zijn veelal afkomstig uit onderzoeken uit de sociale wetenschappen in algemene zin. Om die reden is de doelstelling van dit empirisch onderzoek om stuurvariabelen voor relatiekwaliteit te identificeren binnen de genoemde specifieke context. Er zal enerzijds getoetst worden welke van de uit de literatuur afkomstige stuurvariabelen in de praktijk wel of niet gebruikt worden en anderzijds zal getracht worden eventueel ontbrekende stuurvariabelen en/of maatregelen te ontdekken, welke wellicht specifiek voor deze context gelden. Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek zal een definitief model van stuurvariabelen en maatregelen opgesteld worden welke ingezet kunnen worden om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie waarbij de leverancier een grote invloed heeft de dienstverlening aan de eindgebruiker en hiermee ook op de continuïteit van de klant-organisatie. Hierbij is tevens de verwachting dat de keuze voor stuurvariabelen waar in de praktijk invloed op uitgeoefend moet worden om de relatiekwaliteit binnen een bestaande relatie te verbeteren afhankelijk is van het onderdeel van de relatie waar complicaties in geïdentificeerd worden.



### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de stappen waar het empirisch onderzoek uit bestaat uiteengezet, waarbij ingegaan wordt op de data die benodigd is om de onderzoeksvragen te beantwoorden, de wijze waarop deze data verzameld zal worden, de maatregelen die genomen worden ten gunste van de betrouwbaarheid en de validiteit en de redenering achter de gemaakte keuzes in relatie tot de opzet van het onderzoek.

#### 3.1. Conceptueel Ontwerp

##### Onderzoeksvragen

Het doel van het empirisch onderzoek is om te achterhalen welke van de in de theorie gevonden en/of aanvullende stuurvariabelen en maatregelen, in de praktijk, binnen IT sourcing relaties geïdentificeerd kunnen worden ten aanzien van het verbeteren van de relatiekwaliteit. Dit onderzoek kan om die reden geclassificeerd worden als een toetsend onderzoek op basis van de door Saunders et al. (2016, p. 175) gehanteerde definitie. Er zijn drie onderzoeksvragen opgesteld voor het empirisch onderzoek, namelijk:

1. Welke van de uit de literatuur afkomstige stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit zijn relevant in een IT sourcing relatie?
2. Welke aanvullende stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant in een IT sourcing relatie?

##### Aanpak

###### Onderzoeksvraag 1

Om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de op basis van het literatuuronderzoek verwachtte stuurvariabelen en maatregelen binnen de context van IT sourcing relaties herkend en/of gebruikt worden is er voor gekozen om binnen deze IT sourcing relatie bestuurders op verschillende niveaus te bevragen over wat zij als relevante stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit zien. Niet alleen het bevragen omtrent de huidige relationele processen waar met tevredenheid naar gekeken wordt is hierbij relevant, maar er zal ook aandacht besteed worden aan wat de respondenten op dit moment als minder positief ervaren met betrekking tot de relatiekwaliteit binnen de IT sourcing relatie. Er is gekozen om deze informatie op verschillende hiërarchische lagen binnen de sourcing relatie te verzamelen, zodat voorkomen kan worden dat bepaalde stuurvariabelen en maatregelen onterecht niet geïdentificeerd kunnen worden. Dit geldt voor het verzamelen van informatie vanuit de klant, maar ook vanuit de leverancier binnen de sourcing relatie.

###### Onderzoeksvraag 2

Aanvullende stuurvariabelen en maatregelen kunnen potentieel al geïdentificeerd worden op basis van de data die bij onderzoeksvraag 1 verzameld wordt. Echter is er voor gekozen om aan het einde van de interviews een extra vraag op te nemen waarin de respondenten wordt verzocht te beschrijven welke aspecten met betrekking tot relatiekwaliteit in een sourcing relatie volgens hen tijdens het interview nog onvoldoende behandeld zijn. De beantwoording van deze vraag wordt samen met de antwoorden op de overige vragen beoordeeld om mogelijk nieuwe (context specifieke) stuurvariabelen en maatregelen te identificeren.

Beide onderzoeksvragen vereisen een aanpak waarbij IT sourcing relaties in een real-life setting geanalyseerd dienen te worden, waardoor uitvoering van een case-study het beste aansluit. Aan de hand van de purposive sampling methodiek is er gekozen voor een aanpak waarbij één sourcing relatie als casus gebruikt zal worden voor het onderzoek. Bij purposive sampling kiest de onderzoeker zelf de

case die onderzocht gaat worden. (Saunders et al., 2016, p. 301) Voor dit onderzoek is toegang benodigd tot een zeer specifieke context, waarbij bedrijfsgevoelige informatie over de samenwerking tussen twee partijen met de onderzoeker gedeeld wordt. Het verkrijgen van deze toegang is als onderzoeker niet gemakkelijk indien er niet vooraf al sprake is van een vertrouwensband tussen de case organisatie(s) en de onderzoeker. Het op deze wijze selecteren van een casus wordt binnen purposive sampling geassocieerd als 'typical case sampling'. (Saunders et al., 2016, p. 302) Een nadeel van deze methodiek is dat de generaliseerbaarheid van de uitkomsten uit het onderzoek beperkter zijn in verhouding tot andere methodieken.

Een voordeel van een single-case study is dat deze beter geschikt is voor de combinatie van het toetsen van bestaande theorie en het verkrijgen van nieuwe inzichten in relatie tot die theorie. Ook geeft het de onderzoeker meer mogelijkheid om een diepgaander begrip te ontwikkelen van het te onderzoeken onderwerp. (Gustafsson, 2017) In vervolgonderzoek zou vervolgens de invloed van de geïdentificeerde stuurvariabelen en maatregelen gemeten kunnen worden via een multiple-case study.

De nadruk binnen het empirisch onderzoek ligt op het analyseren van gedragingen, acties en gevoelens binnen een IT sourcing relatie, omdat de stuurvariabelen en maatregelen met betrekking tot de relatiekwaliteit voor betrokkenen binnen een sourcing relatie een abstract begrip zijn. Een sturingsfactor, zoals bijvoorbeeld communicatie kan op vele verschillende manieren tot uiting komen. Een belangrijke vertaalslag van informatie vanuit de data-verzamelingsfase naar de verschillende stuurvariabelen en maatregelen zal dus uitgevoerd moeten worden tijdens de data-analysefase. Gedurende het onderzoek is het daarnaast niet mogelijk om grote invloed uit te oefenen op de omgevingsfactoren binnen de context, terwijl de verwachting is dat de context invloed heeft op de onderzoeksresultaten. Ook dit zijn redenen om te kiezen voor een casestudy.

Op basis van de door Yin (2014) omschreven casestudy ontwerpen kan dit onderzoek geassocieerd worden als een holistische enkelvoudige casestudy. Bij de selectie van een geschikte case is het niet direct relevant of er sprake is van een goede, slechte of gemiddelde sourcing relatie, omdat in de uitvoering van de interviews niet enkel gevraagd wordt naar stuurvariabelen en maatregelen die op dat moment ook toegepast worden. Bij de selectie van een geschikte case is het wel van belang dat er al sprake is van een operationele of eindigende IT sourcing relatie en geen relatie die nog opgezet wordt, zodat respondenten van beide partijen al een impressie hebben van de aspecten die zij als relevant classificeren.

De specifieke case in dit onderzoek betreft een IT sourcing relatie tussen een software leverancier uit Nederland als klantorganisatie en een leveranciersorganisatie uit de Oekraïne. De sourcing relatie is reeds meerdere jaren operationeel en er zijn bij aanvang van het onderzoek geen plannen om de sourcing relatie te beëindigen. Op basis van het gesprek waarin de bereidheid tot deelname aan het onderzoek getoetst is kan gesteld worden dat beide partijen de sourcing relatie als 'goed' classificeren.

Er is gekozen om een cross-sectioneel onderzoek uit te voeren, waarbij de dataverzameling binnen één periode uitgevoerd zal worden in tegenstelling tot een longitudinaal onderzoek waarbij sprake is van meerdere afzonderlijke meetmomenten over een langere periode. (Saunders et al., 2016, p. 200) De reden hiervoor is dat er onderzoek gedaan wordt naar de toepassing van stuurvariabelen en maatregelen binnen een IT sourcing relatie en niet specifiek naar het (relatieve) effect van deze stuurvariabelen en maatregelen over een langere periode. Daarnaast bieden de beperkte tijd en beschikbare middelen ook geen goede mogelijkheden voor longitudinaal onderzoek.

### 3.2. Technisch Ontwerp

Verzameling van data zal hoofdzakelijk via interviews plaatsvinden, omdat interviews de mogelijkheid bieden om een rijke en gedetailleerde dataset te verkrijgen, waarbij ook kansen ontstaan om tot nieuwe inzichten te komen ten opzichte van de hypothese die gevormd is op basis van de theorie. De complexiteit van het onderwerp en daarmee ook de vragen voor de respondenten bieden des te meer reden om de data via interviews te verzamelen, zodat indien dit nodig is ook toelichting en context geschetst kan worden tijdens een interview en doorvragen mogelijk is om antwoorden te verhelderen. Het feit dat dit onderzoek hoofdzakelijk gericht is op relationele aspecten van een IT sourcing relatie betekent ook dat documentonderzoek, waarbij de nadruk ligt op operationele processen of formele contracten uitgesloten is.

Er is gekozen om het semigestructureerde interview toe te passen. De zes in de literatuur geïdentificeerde stuurvariabelen dienen hierbij als thema's. Per thema worden twee vaste vragen opgesteld, welke gericht zijn op het bevragen tegen welke aspecten van ieder thema positief en negatief aangekeken wordt binnen de IT sourcing relatie. Het semigestructureerde interview biedt de vrijheid om door te vragen op de antwoorden van de respondenten indien dit nodig is, waarmee eerder tot nieuwe inzichten gekomen kan worden. Tevens bevestigt Saunders et al. (2016, p. 393) dat het semigestructureerde interview een geschikte methode is om toe te passen in een toetsend onderzoek. Het interviewontwerp is opgenomen in de bijlage van dit onderzoeksrapport. De interviews zullen, met toestemming van de respondenten, worden opgenomen, zodat deze samengevat kunnen worden tijdens de data analyse.

Er zijn in totaal ongeveer vijftien medewerkers betrokken binnen de sourcing relatie, waarvan tien bij de leveranciersorganisatie en vijf binnen de klantorganisatie. Er is hierbij gekozen om medewerkers die korter dan een half jaar werkzaam zijn binnen beide partijen niet mee te tellen, omdat zij nog slechts beperkt deel hebben genomen binnen de sourcing relatie. Hoewel er geen harde regels bestaan over het bepalen van de correcte steekproefomvang voor een onderzoek van dit type, schrijft Saunders et al. (2016, p. 297) voor dat bij het gebruik van deze onderzoeksmethode er een minimale steekproef dient te zijn van vijf respondenten per case. Dit uitgangspunt zal ook voor dit onderzoek gehanteerd worden. Dit betekent dat één op drie medewerkers binnen de sourcing relatie bevraagd zal worden in een interview. De verdere selectie van de respondenten is gebaseerd op twee factoren, namelijk de rol (klant/leverancier) en het hiërarchische niveau binnen de IT sourcing relatie van de respondent. Om een zo breed mogelijk perspectief op de IT sourcing relatie te verkrijgen zullen tenminste twee respondenten uit iedere rol (klant/leverancier) en totaal over de gehele IT sourcing relatie heen tenminste één respondent uit ieder van volgende categorieën geselecteerd worden.

- Strategisch niveau  
Verantwoordelijk voor contractmanagement en grotere/lange termijn beslissingen.
- Tactisch niveau  
Verantwoordelijk voor productmanagement en operationele aansturing.
- Operationeel niveau  
Dagelijkse invloed op activiteiten binnen de relatie, zoals ontwikkelaars, support en infrastructuur.

De mate waarin een respondent betrokken is bij bepaalde maatregelen binnen de sourcing relatie is naar verwachting afhankelijk van de categorie waar deze medewerker binnen valt. Zo zullen respondenten op operationeel niveau slechts beperkt of geheel niet betrokken zijn geweest bij het opstellen van de sourcing overeenkomsten, terwijl deze respondenten meer zicht zullen hebben op aspecten als 'kwaliteit van uitgewisselde informatie' dan respondenten op strategisch niveau.

Deze categorieën zijn gebaseerd op de drie managementlagen welke onderscheiden worden binnen het ITILv3 raamwerk dat gericht is op het inrichten van beheerprocessen in een IT organisatie. (Cater-Steel, Toleman, & Tan, 2006) De vragenlijst zal voor ieder type respondent gelijk zijn, omdat hiermee de perceptie van de relatiekwaliteit binnen alle lagen van de case-organisatie op gelijke wijze in kaart gebracht wordt.

### 3.3. Data Analyse

Voor de uitvoering van het onderzoek is een deductieve aanpak gehanteerd, waarbij bestaande theorie vertaald is naar onderzoeksvragen en doelen. Volgens Yin (2014) kan de gebruikte theorie vervolgens ingezet worden om structuur aan te brengen in het analyseren van kwalitatieve data welke verkregen is uit de interviews. Alvorens de data geanalyseerd kan worden dienen de interviews uitgewerkt te worden. In ieder geval de antwoorden op de gestandaardiseerde vragen zullen zo volledig mogelijk woordelijk uitgewerkt worden. Aangezien het uitwerken van de interviews bijdraagt aan het bekend worden met de data heeft de onderzoeker er voor gekozen de uitwerkingen zelf op te stellen.

Om op een zo gestructureerd mogelijke wijze inzicht in de herkenning en aanvulling van stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit uit de interview uitwerkingen te verkrijgen zal de data analyse aan de hand van de volgende stappen uitgevoerd worden:

1. Identificatie van maatregelen uit de literatuur:  
Bij iedere zin in de interviewuitwerking wordt beoordeeld of deze zin een indicatie is dat een bepaalde maatregel uit de literatuur bevestigd kan worden. Hierbij is niet enkel gekeken naar maatregelen die onderdeel waren van de stuurvariabele waar de interviewvraag bij gesteld is, maar telkens naar de complete lijst maatregelen uit het conceptueel model. Gevonden relevante zinnen/paragrafen zijn vervolgens opgenomen in een lijst per gekoppelde maatregel met hierbij het interviewnummer. De citaten worden in de interviewuitwerkingen gearceerd om eenvoudig terug te kunnen vinden.
2. Relevantie stuurvariabelen en maatregelen uit de literatuur bepalen  
Er wordt een overzicht opgesteld waarin per maatregel aangegeven wordt in hoeveel van de uitgevoerde interviews één of meerdere citaten geselecteerd kan worden waarmee de relevantie van die maatregel bevestigd kan worden. Aan de hand van dit resultaat kan de eerste onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek beantwoord worden.
3. Identificatie van aanvullende stuurvariabelen en maatregelen:  
De interviewuitwerkingen worden in deze stap opnieuw volledig doorgenomen, waarbij specifiek gezocht is naar citaten die duiden op stuurvariabelen en maatregelen die geen onderdeel zijn van het theoretisch kader. Deze citaten worden in een separate tabel opgenomen gegroepeerd per interview, zodat inzichtelijk blijft vanuit welke rol en medewerker categorie het citaat afkomstig is. In de betreffende interviewuitwerkingen worden de citaten in een andere kleur gearceerd om eenvoudig gevonden te kunnen worden. Op basis van de gevonden citaten wordt beoordeeld of deze een maatregel betreffen binnen een bestaande stuurvariabele of dat er sprake is van een geheel nieuwe stuurvariabele. Aan de hand van dit resultaat kan de tweede onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek beantwoord worden.
4. Uitwerking verbeterd theoretisch kader  
Op basis van de bevestiging van reeds bekende stuurvariabelen en maatregelen plus de geïdentificeerde nieuwe stuurvariabelen en maatregelen wordt een verbeterd theoretisch kader samengesteld waarmee de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord kan worden.

### 3.4. Reflectie

Het uitvoeren van een onderzoek op deze wijze brengt een aantal risico's met betrekking tot de kwaliteit met zich mee. Zo kennen interviews risico's met betrekking tot betrouwbaarheid / afhankelijkheid, vooroordelen, cultuurverschillen, generaliseerbaarheid / overdraagbaarheid en validiteit / geloofwaardigheid. (Saunders et al., 2016, p. 396) In deze paragraaf zal verder ingegaan worden op deze risico's en de aanvullende maatregelen die genomen worden om deze risico's te beperken.

#### **Interne Validiteit**

De interne validiteit beschrijft de mate waarin er binnen het onderzoek daadwerkelijk gemeten wordt wat de onderzoeker wilde meten. Het borgen van interne validiteit draait in dit onderzoek om het zo accuraat mogelijk aantonen van de relevantie van specifieke maatregelen om de relatiekwaliteit te verbeteren. In dit onderzoek zal tijdens het verzamelen en analyseren van de data rekening gehouden met de volgende risico's die Saunders et al. (2016, p. 204) onderscheiden:

- Recente gebeurtenissen die van invloed zijn op de perceptie van respondenten.  
In de beoordeling van de relevantie van citaten uit de interviewuitwerkingen zal rekening gehouden worden met de mate waarin een incidentele gebeurtenis wellicht onterecht het gehele beeld van de sourcing samenwerking beïnvloed. Een recente gebeurtenis kan echter niet zomaar geheel uitgesloten worden, omdat ook daarin de relevantie van bepaalde stuurvariabelen of maatregelen juist bevestigd kunnen worden.
- Sociaal wenselijke antwoorden en gedrag.  
Respondenten is gegarandeerd dat enkel losse citaten uit hun interview opgenomen zullen worden in het rapport en dat zij niet met naam en/of functie genoemd zullen worden. Tevens zijn de bedrijfsnamen niet opgenomen in het onderzoeksrapport.
- Impact van wijzigingen in de definities binnen het onderzoek.  
De gebruikte definities zijn in het literatuuronderzoek bepaald en worden ook zo beschreven bij afname van de interviews. Dit is terug te vinden in het interviewschema.
- Verloop van respondenten.  
Geen impact door keuze voor cross-sectioneel onderzoek.
- Ontwikkeling van respondenten.  
Geen impact door keuze voor cross-sectioneel onderzoek.

#### **Externe Validiteit**

De externe validiteit beschrijft de mate waarin de onderzoeksresultaten in andere situaties toepasbaar zijn, kortom de generaliseerbaarheid. (Saunders et al., 2016, p. 204) Om de generaliseerbaarheid in positieve zin te beïnvloeden is de context uitgebreid beschreven en worden factoren als cultuurverschillen en afhankelijkheden in de IT sourcing relatie in kaart gebracht.

#### **Betrouwbaarheid**

De mate waarin een onderzoek bij herhaling tot dezelfde resultaten leidt zegt iets over de betrouwbaarheid. In de theorie worden vier belangrijke risico's geïdentificeerd, namelijk fouten en vooroordelen vanuit het perspectief van de respondent en fouten en vooroordelen vanuit het perspectief van de onderzoeker. (Saunders et al., 2016, p. 203)

Om deze risico's met betrekking tot betrouwbaarheid te beheersen zullen bovenop de uitvoerige beschrijving van het gehele onderzoeksproces in dit hoofdstuk ook een aantal aanvullende

maatregelen genomen worden, zoals het bewaren van de interviewopnames en verificatie van interviewuitwerkingen door respondenten.

### **Ethiek**

Het doen van onderzoek kan voor ethische dilemma's zorgen voor verschillende betrokkenen. (Saunders et al., 2016, p. 239) Tijdens dit onderzoek zal te allen tijden rekening gehouden worden met de ethische consequenties van het onderzoek voor de case-organisaties (de partners binnen de IT sourcing relatie) en de individuele respondenten. Respondenten krijgen toegang tot eigen opnames en inzicht in de uitgeschreven interviews, zodat zij tijdig aan kunnen geven of zij het eens zijn met de publicatie hiervan. Daarnaast worden interviewuitwerkingen indien gewenst geanonimiseerd. Tot slot krijgen de case-organisaties inzicht in het onderzoek om de publicatie van bedrijfsgevoelige informatie te beheersen. De informatie die direct in het onderzoeksrapport geplaatst is bevat geen verwijzingen naar specifieke organisaties, personen en functies.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het verzamelen van data in het empirisch onderzoek uitgevoerd is en hoeverre dit overeenkomt met het vooraf uitgewerkte onderzoeksplan. Eventuele afwijkende keuzes die tijdens het empirisch onderzoek gemaakt zijn worden ook in dit hoofdstuk behandeld, zodat de redenering achter deze keuzes voor de lezer duidelijk wordt. Daarnaast wordt beschreven op welke wijze de verzamelde data geanalyseerd is.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een uiteenzetting van de in het empirisch onderzoek gevonden resultaten, waarbij ook ingegaan wordt op de relatie van deze resultaten tot de onderzoeksvraag.

### 4.1. Uitvoering empirisch onderzoek

De geselecteerde case waarbinnen het empirisch onderzoek uitgevoerd is betreft een IT sourcing relatie tussen een organisatie in Nederland (klant) welke leverancier is van software en een organisatie in de Oekraïne (leverancier). Binnen de organisatie van de klant, in Nederland, worden activiteiten uitgevoerd met betrekking tot verkoop, marketing, implementatie, projectleiding en functioneel support. Technisch support en software ontwikkeling zijn uitbesteed aan een IT sourcing partner in de Oekraïne. Deze partner is gespecialiseerd in software ontwikkeling, managede services (bijv. support), big data en diverse andere IT gerelateerde activiteiten. De klant binnen deze sourcing relatie neemt heeft een vast team ingehuurd bij de leverancier, dit team werkt exclusief voor de klant in Nederland en voert dus geen andere activiteiten uit voor andere klanten van de organisatie in de Oekraïne. De leverancier binnen de sourcing relatie heeft eigen HR processen om nieuwe teamleden te werven en medewerker tevredenheid onder controle te houden.

In totaal zijn er vijf interviews uitgevoerd binnen de context van deze IT sourcing relatie, waarvan drie respondenten werkzaam zijn binnen de klantorganisatie en twee respondenten binnen de leveranciersorganisatie. Bij de selectie van respondenten is rekening gehouden met hun rol binnen de sourcing relatie op basis van de categorieën strategisch, tactisch en operationeel. Voor iedere categorie zijn bij de klantorganisatie aparte personen aan te wijzen, maar bij de leveranciersorganisatie worden de strategische en tactische aansturing door één persoon uitgevoerd. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende verdeling aan respondenten:

	Klant	Leverancier
<u>Strategisch Niveau</u>	Interview 5	Interview 3
<u>Tactisch Niveau</u>	Interview 1	Interview 3
<u>Operationeel Niveau</u>	Interview 2	Interview 4

Tabel 6: Respondentenverdeling empirisch onderzoek binnen IT sourcing relatie.

De interviews met de klantorganisatie zijn in het Nederlands afgenomen en de interviews met de leveranciersorganisatie zijn in het Engels afgenomen. Om die reden is bij de selectie van respondenten ook rekening gehouden met hun Engelse spraakvaardigheid. Voorafgaand aan de interviews is bij iedere geselecteerde respondent gevraagd naar zijn/haar bereidheid om mee te werken aan het onderzoek met hierbij een korte uitleg over het doel van het onderzoek. Deze voorgesprekken hebben face-to-face plaatsgevonden, op een moment dat de geselecteerde respondenten uit de leveranciersorganisatie voor werk gerelateerde activiteiten in Nederland waren. Er zijn geen afwijzingen ontvangen op de verzoeken om mee te werken aan het onderzoek, waardoor de ideale samenstelling aan respondenten gerealiseerd kon worden.

Interviews met respondenten uit de klantorganisatie zijn face-to-face afgenomen, waarbij opnames van de gesprekken gemaakt zijn met een mobiele telefoon. Interviews met respondenten uit de leveranciersorganisatie zijn via de video/audio conferentie applicatie 'Zoom' afgenomen, waarbij

direct opnames via deze applicatie gemaakt zijn. De opnames zijn gemaakt met toestemming van alle respondenten. Bij het afnemen van de interviews is met de respondenten afgesproken dat er geen individuele uitspraken aan specifieke personen gekoppeld in het onderzoeksrapport opgenomen zullen worden en dat bij presentatie van de onderzoeksresultaten binnen de IT sourcing relatie ook enkel algemene conclusies gepresenteerd zullen worden. Hiermee is getracht de respondenten zo vrij mogelijk te laten spreken binnen de interviews. Interview 5 is in twee delen opgenomen, omdat een urgent probleem met grote impact bij één van de belangrijkste klanten van de klantorganisatie zorgde dat er een korte onderbreking van ongeveer anderhalf uur benodigd was. De twee delen van dit interview zijn gezamenlijk als één geheel uitgewerkt.

#### 4.2. Uitvoering data analyse

Na afname van de interviews zijn deze uitgewerkt in transcripten, er is gekozen om de interviews woordelijk uit te werken zodat tijdens de data analyse weinig risico ontstaat dat informatie zou ontbreken. Iedere uitwerking is ter beoordeling aangeboden aan de betreffende respondent, zodat zij de mogelijkheid gekregen hebben om de uitwerking op juistheid te beoordelen. Er zijn hierop geen gewenste correcties door de respondenten aangekaart, waardoor de transcripten in hun oorspronkelijke staat behouden zijn. De opnames en transcripten zijn geen onderdeel van het onderzoeksrapport maar kunnen indien gewenst bij de onderzoeker opgevraagd worden.

De transcripten zijn vervolgens geanalyseerd door deze naast de tabel met stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit te leggen. Van iedere uitspraak binnen de transcripten is vervolgens bepaald of deze gekoppeld kon worden aan een maatregel binnen één van de stuurvariabelen. De vastlegging van deze analyse is uitgevoerd door de tabel met stuurvariabelen en maatregelen uit te breiden met een rij onder iedere maatregel met hierin de citaten die hieraan gekoppeld zijn. De citaten zijn tevens voorzien van een nummering op basis van de interviewnummers, zodat inzichtelijk is of dit citaat afkomstig is uit de klantorganisatie of de leveranciersorganisatie. Daarnaast is hiermee ook inzichtelijk uit welke van de drie categorieën (strategisch, tactisch of operationeel) het betreffende citaat afkomstig is. De gebruikte citaten zijn in de digitale versies van de transcripten tevens geel gearceerd, zodat eenvoudig te achterhalen is waar citaten vandaan komen, in welke context de uitspraak gedaan is en voor de Engelstalige interviews ook het inzicht in de uitspraak die gebruikt is in de taal waarin het interview afgenomen is.

Om in de beschrijving van de resultaten een overzichtelijk beeld te kunnen geven van de mate waarin per maatregel relevante citaten zijn geïdentificeerd is een aparte tabel opgesteld. Hierin is per maatregel aangegeven in hoeveel van de vijf interviews er relevante citaten gevonden zijn met betrekking tot die maatregel.

Naast het koppelen van relevante citaten aan de uit het literatuuronderzoek afkomstige stuurvariabelen en maatregelen is er ook tijdens de analyse van de transcripten aandacht geweest voor het identificeren van andere relevante citaten waaruit mogelijk nieuwe inzichten kunnen ontstaan, welke wel of niet voor deze specifieke context gelden. Een overzicht van deze citaten is ook opgenomen bij de resultaten van het onderzoek. De betreffende citaten zijn in de digitale versie van de uitgewerkte transcripten herkenbaar gemaakt door deze blauw te arceren. De geselecteerde citaten in het overzicht zijn voorzien van een code (bijv. C1), zodat in de tekst eenvoudiger gerefereerd kan worden aan de betreffende citaten.



### 4.3. Resultaten

De uitkomsten van de data analyse en daarmee ook de resultaten van het empirisch onderzoek worden beschreven in deze paragraaf. Allereerst wordt het complete overzicht van geïdentificeerde relevante citaten getoond. De citaten uit de Engelstalige interviews met de leveranciersorganisatie zijn hierbij tevens vertaald naar het Nederlands. Vervolgens zijn per onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek de resultaten uitgewerkt.

#### Relevante citaten per stuurvariabele/maatregel

Communicatie	
1a	Systematisch onderhoud van contact.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Ik ben op dit moment bezig met een groot project om de servicedesk te automatiseren en wat we daarin doen is voortdurend overleggen hoe we dat het beste kunnen doen.</li> <li>• I3: Ten eerste ben ik van mening dat de communicatie als twee organisaties samenwerken georganiseerd zou moeten worden op basis van een framework.</li> <li>• I5: Op strategisch niveau krijgen we ieder half jaar een update over hoe het gaat in het door ons team bij de sourcing partner.</li> </ul>
1b	Nadruk op persoonlijke dialoog versus digitale communicatie.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Het liefste zou ik iemand face-to-face spreken, dat heeft mijn voorkeur, maar dat gaat helaas niet altijd.</li> <li>• I2: Gezien de geografische afstand is er gekozen om gebruik te maken van Zoom als tool om te kunnen overleggen.</li> <li>• I3: Er is veel behoefte aan face-to-face meetings voor een goede samenwerking.</li> <li>• I5: Je merkt toch dat als je gaat praten over hoe dingen gebouwd moet worden en hoe dingen eruit moeten zien, dat dat toch erg lastig is op afstand en via calls. Het helpt als je elkaar aan kan kijken, dat praat en voelt toch anders. Ik merkte bijvoorbeeld dat voordat ik dat meer ben gaan doen, en eigenlijk maar 2 weken per 10 weken daar zat of soms niet eens 2 weken of een week als het allemaal niet uitkwam, dat de kwaliteit van de software en de opleveringen niet zo goed was. In de relatie moet je er goed voor zorgen en borgen dat de mensen die echt snappen hoe de business werkt, voldoende zendtijd hebben en momenten hebben waarop je dingen met elkaar bespreekt om zeker te stellen dat je met de juiste dingen bezig bent.</li> </ul>
1c	Beperken van niet-digitale (formeel) communicatie.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Voor mij is het grootste nadeel dat iemand niet gewoon naast je zit en dat je dingen kunt laten zien en dat je ook iemand zijn houding kunt zien.</li> <li>• I5: In de afgelopen periode is de wijze van communiceren over met name de commerciële afspraken helaas wat formeler en afstandelijker geworden. Er worden dan op formele wijze bijvoorbeeld opslagpercentages opgelegd, waarbij dit voorheen altijd in goed overleg werd afgestemd.</li> </ul>
1d	Borgen van kwaliteit van communicatie / informatie-uitwisseling.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Als het team in de Oekraïne merkt dat iets niet werkt voor hen, dan laten ze mij dit altijd weten en komen ze met een alternatief voorstel. Er is dus sprake van een continue communicatiestroom.</li> <li>• I2: De manager van dit team dwingt hierbij soms om gebruik te maken van de support portal om een formele melding aan te maken. Het zou prettig zijn als hier alternatieve processen voor ingericht worden.</li> <li>• I3: We moeten in de gaten houden in hoeverre er problemen ontstaan als gevolg van te weinig of incorrecte communicatie.</li> <li>• I3: Er wordt gebruik gemaakt van retrospectieve meetings waarin communicatieproblemen met elkaar besproken kunnen worden.</li> <li>• I4: We hebben tussen de twee organisaties geen consistente gezamenlijke terminologie, waardoor soms verwarring kan ontstaan.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• I5: Voorheen was er sprake van een grote scheiding tussen ons team en het team bij de sourcing partner. Dit is in de afgelopen jaren gewijzigd, zodat er één gezamenlijk communicatieplatform gebruikt wordt en er beter met elkaar gecommuniceerd kan worden.</li> </ul>	
<b>Culturele aansluiting</b>	
2a	Formalisering van relatie management rollen en mechanismen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Het team bij de sourcing partner heeft een hele goede teamlead. Zij beschermt het team en voorkomt deze situaties met een bijna Nederlandse aanpak.</li> <li>• I3: De managers in een sourcingrelatie hebben de taak om met de verschillende betrokkenen te blijven praten om culturele knelpunten tijdig te identificeren en te zorgen dat de mensen op een prettige manier samenwerken.</li> </ul>	
2b	Borgen verantwoordelijkheid van toezien op samenwerking.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Er wordt gebruik gemaakt van root-cause analyses om te achterhalen waar een probleem ontstaan is. Door voortdurend te blijven doorvragen in een dergelijke analyse, worden ze uiteindelijk wel gedwongen tot het geven van 'echte' antwoorden in plaats van het team in bescherming nemen.</li> <li>• I3: Tijdens de kwartaalmeeting zullen de vernieuwde gezamenlijke kernwaarden aangekondigd worden en vanaf dat moment zullen we deze ook moeten uitdragen.</li> <li>• I5: Ik push bij het team van onze sourcing partner dat als ze het gevoel hebben dat als iets niet werkt, niet kan, of niet goed gaat of niet het beste is voor ons bedrijf, dat je dat tegen mij en iedereen bespreekbaar kan maken dat iets niet oké is en dat we het anders zouden moeten worden. Ondanks de verschillen met betrekking tot het omgaan met hiërarchie.</li> </ul>	
2c	Activiteiten om culturele verschillen te identificeren en begrijpen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Er is zelfs sprake van een gezamenlijk bedrijfsuitje voor ons team in Nederland en het team van de sourcing partner in de Oekraïne.</li> <li>• I3: Tijdelijk fysiek naar elkaar verplaatsen is één van de dingen die gedaan kunnen worden om elkaar beter te leren kennen en daardoor beter te begrijpen, evenals het delen van resources.</li> <li>• I4: De gezamenlijke bootcamp ieder jaar draagt niet alleen bij aan de uitwisseling van kennis, maar geeft ook een inkijkje in elkaars cultuur. We bespreken tijdens de bootcamp hoe er in ons team en land gewerkt wordt en we horen van de anderen hoe zij dat in hun team en land aanpakken. Dit is altijd zeer interessant, want hierin komen vaak verschillen naar voren die we dan kunnen bespreken.</li> </ul>	
2d	Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I3: Er zou sprake moeten zijn van een gedeelde samenstelling van normen en waarden tussen de twee sourcing partners. Hierbij zullen verschillen van elkaar geaccepteerd moeten worden.</li> </ul>	
<b>Vertrouwelijkheid</b>	
3a	Proactieve communicatie rondom informatiebeveiliging.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Er ontstaan wel eens discussies als een ontwikkelaar van onze sourcing partner bij een klant aangeeft dat hij ergens een bepaald aantal dagen voor nodig denkt te hebben en dat wij vervolgens een hoger aantal dagen offrenen naar de klant, omdat hier ook additionele tijd voor testen en documentatie van onze kant in opgenomen wordt. Het zou helpen als hier duidelijkere afspraken over gemaakt worden.</li> <li>• I3: Onze organisatie biedt cursussen aan met betrekking tot vertrouwelijkheid en compliance. Deze zijn we verplicht te volgen, waarna ook interviews afgenomen worden.</li> <li>• I4: Het kan zeker wenselijk zijn om bepaalde regels meer uit te werken, zodat nieuwe teamleden direct aan de hand van een document of uitleg op de hoogte zijn van de do's en dont's in relatie tot klantcontact.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I5: Bij de bootcamp een aantal jaren geleden hebben we een gezamenlijke sessie gehad over veiligheid, beveiliging, GDPR en wat dat betekende en dat zouden we vaker moeten herhalen, dat je eens per jaar of per twee jaar scherp blijft op privacy.</li> <li>• I5: Dat zijn zaken waarin we een professionaliseringsslag in kunnen maken en ook moeten maken. Vanaf volgend jaar ga ik ons opleggen dat wij op GDPR en dus privacy en security jaarlijks proactief gaan laten auditen.</li> </ul>
3b	Vastleggen van informatiebeveiliging in sourcing overeenkomsten.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I3: Er wordt gebruik gemaakt van NDA (non disclosure agreements) om vertrouwelijkheid te borgen.</li> <li>• I4: We hebben geen vastgelegde regels binnen het team rondom vertrouwelijkheid in de communicatie die er is met de eindklant. Aangezien het slechts een relatief kleine groep mensen betreft lijkt dit voor nu ook niet echt nodig te zijn. Bij een grotere groep kan dit wel wenselijk worden.</li> <li>• I5: Natuurlijk heb ik bij het opstellen van de overeenkomst c.q. het tekenen van de overeenkomst met de sourcing partner goed gekeken wat er is opgeschreven over intellectueel eigendom en vertrouwelijk houden van informatie omdat zij hun medewerkers, onze medewerkers, inhuren via een zzp constructie voor Oekraïne.</li> </ul>
Flexibiliteit	
4a	Voorkomen onnodige vastlegging details in overeenkomsten.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I4: Sinds afgelopen jaar hebben we de wijzigingsverzoeken in een gestructureerd proces gegoten. Dit proces is echter vooral relevant om op goede wijze prioriteiten te kunnen bepalen, maar uiteindelijk kan in overleg met elkaar best afgeweken worden van normale implementatiepaden bij urgente wijzigingsverzoeken.</li> <li>• I5: We hebben diverse momenten gehad waarop die flexibiliteit getest is meer vanuit ons naar onze partner. Dat wij dingen wilden hebben die onze partner normaal gesproken niet doet. Negen van tien keer vinden we daar een mooie modus vivendi in. En zijn ze bereid om mee te denken dat de klant dan geholpen is maar dat ze niet te veel geweld doen hun onze procedures en regels.</li> <li>• I5: Onze organisatie is de flexibiliteit zelve ik kan niet bedenken waarin wij meer flexibel moeten zijn naar hun toe. Zij naar ons toe, kan ik ook niet echt bedenken dat ik het gevoel heb dat ze star vasthouden aan regeltjes bijvoorbeeld. Ik heb onze partner altijd als een prettige samenwerkingspartner ervaren.</li> </ul>
4b	Systematisch her-evalueren van gemaakte afspraken.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Meer flexibiliteit in dit proces zou gewenst zijn, zodat wij als consultants direct contact kunnen opnemen met een ontwikkelaar in het geval van problemen met scripts of moeilijk herleidbare fouten binnen de software.</li> <li>• I4: Voorheen werd gewerkt met losse e-mails voor wijzigingsverzoeken, daarna is er gekozen om dit in een gestructureerd proces te gieten.</li> <li>• I5: In de contracten staan bepaalde commerciële afspraken met betrekking tot het doorvoeren van een jaarlijkse opslag. Hierin is de afgelopen tijd steeds minder flexibiliteit getoond, terwijl ik het juist altijd kon waarderen dat dit in goed overleg werd uitgevoerd.</li> </ul>
4c	Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Ik merk dat de manager van het ontwikkelteam er altijd zo veel mogelijk aan probeert te doen om deze ad-hoc wensen alsnog tijdig op te kunnen leveren. Hierin wordt absoluut flexibel opgetreden.</li> </ul>
Informatiedeling	
5a	Verhogen van frequentie van informatiedeling.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Dus die uitwisseling van informatie, die taak-gerelateerd is, is eigenlijk voortdurend. Wat ik daar soms wel in mis is de uiteindelijk terugkoppeling van 'waar sta je nu?'.</li> <li>• I1: Status updates, zowel naar het interne team als naar externe klanten. Een klant moet weten dat we er mee bezig zijn, ook al is er nog geen oplossing.</li> <li>• I1: Dus als er een belangrijke vraag is die ik persoonlijk ga volgen, dan vraag ik steeds hoe het gaat en of de klant daar ook van op de hoogte is.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I3: Documentatie heeft helaas altijd een te lage prioriteit gekregen, waardoor andere activiteiten voorrang kregen.</li> <li>• I4: Ik probeer ons team altijd zo veel mogelijk aan te moedigen om documentatie toe te voegen bij nieuwe of gewijzigde functionaliteiten, omdat het van belang is dat we dit met onze partner delen.</li> </ul>
5b	Beoordeling van relevantie van gedeelde informatie.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Hoewel Confluence een handige tool is, merken we toch vaak dat de documentatie daarop niet goed bijgehouden wordt. Nieuwe functionaliteiten worden vluchtig en daardoor onvolledig uitgewerkt.</li> <li>• I2: Deze codevoorbeelden zijn vaak voornamelijk vanuit het perspectief van een softwareontwikkelaar geschreven, terwijl deze documentatie juist vaak door consultants geraadpleegd wordt.</li> <li>• I3: Vorig jaar zijn we gestart met kennisdeling sessies, maar daarbij ontbrak inzicht in de exacte problematiek waar aanvullende kennis voor gewenst is.</li> <li>• I4: Sinds het in gebruik nemen van een nieuwe support portaal zijn we continu bezig met het heroverwegen van de informatie die hierin opgebouwd wordt. Hierdoor worden bijvoorbeeld extra velden toegevoegd in de supportverzoeken waar aanvullende relevante informatie in opgegeven moet worden.</li> </ul>
5c	Systematische proactieve informatiedeling opzetten.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Wat we gedaan hebben om ze goed op te leiden is een heel opleidingsprogramma opgezet ook via Zoom.</li> <li>• I1: Enerzijds via de support call. Ik eis dat altijd het probleem erin staat met de foutmelding en de oplossing. Dus niet alleen maar dat het opgelost is, maar ook de wijze waarop dit gedaan is. Aan de andere kant als er iets fout is in de software of er is sprake van een 'valkuil', dan wordt dit in een ander systeem ook nog vastgelegd. Enerzijds als wijzigingsverzoek of als bug. Aan de andere kant in Confluence als kennisartikel.</li> <li>• I2: Voor bestaande functionaliteiten die gewijzigd worden is er niet altijd sprake van een correcte opvolging met betrekking tot het bijwerken van de documentatie.</li> <li>• I3: Sinds afgelopen jaar zijn we gestart met de partner te vragen om ook acceptatietests uit te voeren op hetgeen dat door ons ontwikkeld is. Dit is ook een vorm van informatiedeling, want hierdoor wordt kennis uitgewisseld over hoe nieuwe/aangepaste functionaliteit werkt.</li> <li>• I3: Er zijn ook vaste overleggen met de product-owner/directeur opgezet om ons meer inzicht te geven in het business probleem dat opgelost wordt met de ontwikkeling die wij doen.</li> <li>• I3: Standaarden zouden opgezet en gebruikt moeten worden voor het opstellen van benodigde documentatie.</li> <li>• I4: Sinds kort ontvangen we ook informatie vanuit verkoop over wat er wel/niet goed gegaan is tijdens het demonstreren van het product. Hierdoor weten wij als externe partij ook tegen welke zaken de verkopers aanlopen. Daarnaast zorgt het voor extra betrokkenheid.</li> <li>• I5: Lang geleden had ik geroepen dat als wij complexe dingen bouwen, die veel instellingen vergen dan wil ik dat op het moment dat we dingen gaan testen, dingen inrichten en voorbereiden als onderdeel daarvan de QA's ook duidelijke instructiefilmpjes zouden maken hoe het ingericht worden en hoe dingen werken en dat documenteren in Confluence en daarnaast dat we de sprint demo's hebben en video's uploaden.</li> </ul>
Conflicthantering	
6a	Stimuleren van gezamenlijke probleemoplossing.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Wat ik zie is dat er altijd bereidheid is tot luisteren. Dus in ieder geval jouw kant van het verhaal aanhoren.</li> <li>• I2: Onze organisatie heeft een 'strategy team' waarin de strategie van onze organisatie, de korte en lange termijn plannen en de roadmap besproken wordt. Sinds enige tijd is ook de manager van het team bij onze sourcing partner een onderdeel van dit strategy team, waardoor onze partner meegenomen wordt in de visie van onze organisatie en de redenering achter bepaalde keuzes in relatie tot de product roadmap. Het strategy team is ook de plek waar conflicten indien deze escaleren besproken kunnen worden met elkaar.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• I4: We proberen conflicten altijd op te lossen op een democratische manier, zodat we elkaars problemen begrijpen en kunnen praten over een oplossing. Er moet echter wel altijd iemand zijn die de knoop kan doorhakken als er op democratische wijze geen oplossing gevonden kan worden.</li> </ul>	
6b	Voorkomen gebruik van aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I1: Het zal uiteindelijk een factor in de beoordeling worden, maar het is geen escalatie naar het managementteam. Ze functioneren prima, maar er zijn verbeterpunten, maar dat is onderdeel van een beoordeling en een voortgangsgesprek, maar geen escalatie naar het managementteam.</li> </ul>	
6c	Voorkomen van het negeren of mijden van conflicten.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I2: Bij kleinere conflicten is vaak sprake van conflictmijding vanuit het team bij onze partner. Zoals ik eerder ook aangaf heeft dit vermoedelijk te maken met het culturele kenmerk om conflicten te mijden in de Oekraïne.</li> <li>• I5: Er zijn wel eens botsingen, zeker op het vlak van prioriteitenstellingen en hoe dingen geregeld moeten worden en daar heb ik het gevoel dat dat altijd wel ondanks dat de discussie echt heel scherp kan zijn zeker tussen mij en de development manager bij het sourcing team, omdat zij met haar team dingen probeert te bereiken en dingen in gang wilt zetten die niet in lijn zijn met mijn visie waar we heen moeten met development dan wel met het team dan wel met andere dingen. Die discussies kunnen best stevig oplopen met of zonder andere mensen erbij. In die zin heb ik het gevoel, ondanks dat het zo hoog oploopt, proberen we wel elkaar te respecteren en de ruimte te geven om daarover te praten.</li> <li>• I5: Ik hou niet van situaties waarbij in een organisatie waarin iemand vindt dat iets niet gaat of dingen beter hadden gekund, dat dan wel met andere delen maar niet met de persoon waarvan men vindt dat die een fout heeft gemaakt. Dat vind ik niet prettig. Ik merk dat dat soms wel gebeurt binnen de organisatie, daar kan ik slecht tegen. Als iets gebeurt of je bent het niet met elkaar eens dan moet die persoon erop aangesproken worden.</li> </ul>	

Tabel 7: Relevante citaten per maatregel afkomstig uit afgenomen interviews.

**Onderzoeksvraag 1: Welke van de uit de literatuur afkomstige stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit zijn relevant in een IT sourcing relatie?**

In onderstaande tabel is zichtbaar in hoeveel van de interviews iedere maatregel naar voren is gekomen. Ieder interview is maximaal 1 keer per maatregel meegeteld ondanks dat wellicht meerdere citaten erop wezen dat deze maatregel relevant gevonden wordt. Ook is aangegeven of bevestiging in iedere categorie respondenten (strategisch, tactisch en operationeel) gevonden is. In de vorige paragraaf is het complete overzicht opgenomen van de citaten die hieraan ten grondslag liggen.

		Bevestigd in aantal interviews	S	T	O
<b>Communicatie</b>					
1a	Systematisch onderhoud van contact.	3	X	X	
1b	Nadruk op persoonlijke dialoog versus digitale communicatie.	4	X	X	X
1c	Beperken van niet-digitale (formele) communicatie.	2	X	X	
1d	Borgen van kwaliteit van communicatie / informatie-uitwisseling.	5	X	X	X
<b>Culturele aansluiting</b>					
2a	Formalisering van relatie management rollen en mechanismen.	2	X	X	
2b	Borgen verantwoordelijkheid van toezien op samenwerking.	3	X	X	
2c	Activiteiten om culturele verschillen te identificeren en begrijpen.	3	X	X	X
2d	Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.	1		X	
<b>Vertrouwelijkheid</b>					
3a	Proactieve communicatie rondom informatiebeveiliging.	4	X	X	X
3b	Vastleggen van informatiebeveiliging in sourcing overeenkomsten.	3	X	X	X
<b>Flexibiliteit</b>					
4a	Voorkomen onnodige vastlegging details in overeenkomsten.	2	X		X
4b	Systematisch her-evalueren van gemaakte afspraken.	3	X		X
4c	Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.	1			X
<b>Informatiedeling</b>					
5a	Verhogen van frequentie van informatiedeling.	3	X	X	X
5b	Beoordeling van relevantie van gedeelde informatie.	3	X	X	X
5c	Systematische proactieve informatiedeling opzetten.	5	X	X	X
<b>Conflicthantering</b>					
6a	Stimuleren van gezamenlijke probleemoplossing.	3		X	X
6b	Voorkomen gebruik van aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën.	1		X	
6c	Voorkomen van het negeren of mijden van conflicten.	2	X		X

Tabel 8: Overzicht relevante citaten per maatregel. (S = Strategisch, T = Tactisch, O = Operationeel)

Op basis van dit overzicht kunnen conclusies getrokken worden omtrent de relevantie van de betreffende maatregelen en daarmee ook de overkoepelende stuurvariabelen voor relatiekwaliteit binnen deze specifieke IT sourcing relatie. Uitgangspunt hierbij is dat een hoger aantal aangeeft dat er een sterkere bevestiging van relevantie is dan een lager aantal, waarbij vanzelfsprekend het maximale aantal 5 betreft en het minimale aantal 0.

## Onderzoeksvraag 2: Welke aanvullende stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant in een IT sourcing relatie?

Naast de bevestiging van de in het literatuuronderzoek gevonden resultaten zijn ook andere citaten geïdentificeerd uit de interviewresultaten, welke mogelijkwijs duiden op in het theoretisch model ontbrekende stuurvariabelen en maatregelen. Uit de citaten kunnen deels generieke, maar ook context specifieke inzichten verkregen worden. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke uitspraken hiervoor geselecteerd zijn.

Interview 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>C1: Daar komt ook nog bij dat Engels de voertaal is. Dat is voor de mensen uit de Oekraïne moeilijk en dat is voor mij ook soms moeilijk. Ik ben geen native-speaker en dat resulteert er soms in dat je door de beperktere woordenschat in de problemen kunt komen.</li> <li>C2: En wat ik lastig vind aan de communicatie met een extern team dat in het buitenland zit is de taalbarrière, de fysieke afstand, waardoor je niet face-to-face kan overleggen en in het geval van dit specifieke team het feit dat ze het heel moeilijk vinden om precies te zeggen hoe het zit en ze heel vaak 'ja' zeggen, omdat ze denken dat het zo hoort.</li> </ul>
Interview 2
-
Interview 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>C3: Ik ben van mening dat het voor een dergelijke samenwerking belangrijk is dat er goed leiderschap is, dat fungeert als een kanaal waar alle ideeën en waarden via gecommuniceerd kunnen worden en wat mensen bij elkaar kan brengen.</li> </ul>
Interview 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>C4: Niet iedereen in ons team is even vaardig in de Engelse taal en dit kan soms leiden tot incorrect of ongepast gebruik van bepaalde woorden of zinsneden. Om die reden is kennis van de taal zeer belangrijk te noemen.</li> <li>C5: Het komt met enige regelmaat voor dat er onduidelijkheden ontstaan in de communicatie, omdat we over dezelfde onderwerpen praten, maar in andere woorden. Dus er is sprake van verschillen in terminologie.</li> </ul>
Interview 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>C6: Het grappige is dat in het begin en veel meer tijd in de communicatie kon doorbrengen dat dat een stuk beter ging maar dat ik nu merk dat mijn werkdruk dusdanig is dat zelfs als ik daar zit ik niet alle tijd kan besteden die ik moet besteden om de uitkomst te checken. Tijd vrijmaken in het proces en om in die samenwerking te zitten dat is cruciaal.</li> <li>C7: Maar wat in dit geheel onderbelicht is gebleven ten aanzien van samenwerking, communicatie tussen on shore en off shore, als ik één fout zou willen terug draaien is dat ik boter op m'n hoofd heb gehad over hoe zelfstandig dit team met relatief weinig aandacht en dan heb ik het over communicatie en integratie en het verwezenlijken van doelen dan moet er veel meer tijd geïnvesteerd worden vanuit de organisatie die iets wil en waar de kennis zit in het proces van de andere partij en in het beschikbaar zijn om informatie te geven maar ook om informatie op aanvraag te geven en proactief te checken. Ondanks het feit dat je denkt dat je op dat moment goede dingen aan het doen bent kom je later erachter dat je heel veel geld je aan het verbranden bent.</li> </ul>

Tabel 9: Overige relevante citaten.

Inzichten die verkregen kunnen worden op basis van de resultatentabel met aanvullende relevante citaten zijn de volgende punten:

### **Taalvaardigheid in internationale samenwerkingen (C1, C2, C4)**

Als de voertaal binnen de sourcing relatie voor één van beide partijen niet de moedertaal is, dan kan dit resulteren in moeilijkheden met betrekking tot de communicatie. Het kan voorkomen dat onduidelijkheden ontstaan of dat het meer tijd kost om een boodschap correct en volledig over te brengen.

### **Leiderschap met verantwoordelijkheid om optimalisatie van samenwerking te borgen (C3)**

In een sourcing relatie is het van belang dat er leiderschap aanwezig is die de verantwoordelijkheid neemt om het samenwerkingsproces te blijven verbeteren, zodat betrokkenen binnen de relatie beter met elkaar kunnen samenwerken.

### **Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie. (C5)**

IT sourcing relaties betreffen vaak complexe materie met veel gebruik van jargon. Een risico hierbij is dat betrokkenen binnen de samenwerking verschillende terminologie gebruiken om hetzelfde object aan te duiden. Dit kan voor verwarring zorgen. Dit punt geldt specifiek voor samenwerkingen waarbinnen sprake is van complexe materie en is gerelateerd aan de stuurvariabele 'communicatie'.

### **Investeren van voldoende intensieve aandacht om effectiviteit van de samenwerking te borgen. (C6)**

In een sourcing relatie is het van belang dat hetgeen dat de leverancier aan de klant levert ook in lijn is met de verwachting. Dit betreft de effectiviteit van de samenwerking. Om te voorkomen dat middelen op verkeerde wijze door de klant in het proces van de leverancier geïnvesteerd worden is het noodzakelijk dat er voldoende aandacht besteed wordt aan het overbrengen van de verwachtingen vanuit het klantperspectief. Dit voorkomt onenigheid over de geleverde kwaliteit en daarmee afname van de relatiekwaliteit.

In hoofdstuk vijf zal dieper ingegaan worden op de wijze waarop deze aanvullende inzichten leiden tot aanpassing van het conceptueel model.



## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de interpretatie van de onderzoeksresultaten en de mate waarin deze gerelateerd kunnen worden aan de reeds beschikbare (wetenschappelijke) kennis. Voorafgaand aan het empirisch onderzoek is literatuuronderzoek uitgevoerd om tot een conceptueel model te komen. Dit model bestaat uit stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit in een IT sourcing relatie. Gezien het feit dat dit conceptueel model samengesteld is op basis van resultaten uit wetenschappelijk onderzoek in andere sectoren en vakgebieden is er voor gekozen om aan de hand van het empirisch onderzoek te toetsen in hoeverre het samengestelde conceptueel model ook geldt voor een IT sourcing relatie.

### 5.1. Discussie

Voor het empirisch onderzoek is een vragenlijst opgesteld op basis van de in het conceptueel model opgenomen stuurvariabelen voor relatiekwaliteit. Om de relevantie in de specifieke context van de stuurvariabelen en maatregelen uit het conceptueel model te toetsen, was het noodzakelijk om binnen een aansluitende praktijksituatie betrokkenen hierover te ondervragen. Gezien de complexiteit van het onderwerp relatiekwaliteit en de stuurvariabelen is er gekozen om een zo gedetailleerd mogelijk beeld te vormen van de betreffende sourcing relatie via interviews binnen een casestudy. De interviews zijn afgenomen binnen de klantorganisatie en de leveranciersorganisatie. Er is hierbij bewust gekozen om uit iedere organisatie respondenten te vragen uit drie verschillende categorieën, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Aangezien de strategische en tactische aansturing bij de leveranciersorganisatie door één persoon uitgevoerd wordt paste dit precies met de wens om tenminste vijf interviews af te nemen.

Voor iedere stuurvariabele is aan de vijf respondenten gevraagd wat zij goed vonden gaan en wat zij minder goed vonden gaan binnen de huidige IT sourcing relatie. Op basis van de antwoorden die de respondenten hierop gaven is getracht om de in de literatuur gevonden maatregelen binnen iedere stuurvariabele te herkennen. De betreffende citaten waarmee de relevantie van de gevonden maatregelen bevestigd kon worden zijn opgenomen in een tabel welke gevonden kan worden in het vorige hoofdstuk. Een overzicht waarin per maatregel zichtbaar is in hoeveel van de vijf interviews de betreffende maatregel bevestigd is, is in het vorige hoofdstuk bij de resultaten opgenomen. Door respondenten niet direct te vragen naar de maatregelen uit de theorie is zo veel mogelijk voorkomen dat zij gestuurd werden in de beantwoording van de vragen. Als gevolg van deze keuze is het risico wel groter dat een stuurvariabele anders geïnterpreteerd wordt dan de definitie die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt. Om dit risico te beperken is tijdens het interview bij iedere stuurvariabele eerst een introductie gegeven van de gehanteerde definitie van het betreffende begrip. Tevens is gezien de semigestructureerde aard van de interviews, indien dit nodig was, tussen de twee standaardvragen per stuurvariabele doorgevraagd om onder andere te voorkomen dat te veel afgedwaald werd van de betreffende stuurvariabele of om meer informatie te verkrijgen. Een belangrijk aandachtspunt om te vermelden is dat er bij uitvoering van het empirisch onderzoek een merkbaar verschil zichtbaar werd in de mate van uitgesprokenheid tussen de klantorganisatie en de leveranciersorganisatie met betrekking tot de stuurvariabelen culturele aansluiting en conflicthantering. Opvallend hierin was dat de leveranciersorganisatie weinig tot geen cultuurverschillen herkenden, terwijl respondenten uit de klantorganisatie juist tegenovergestelde benoemden. Denkbare redenen hiervoor zijn de eventuele culturele verschillen in directheid en de klant/leverancier verhouding, waarbij de leveranciersorganisatie zich wellicht minder kritisch zal uitlaten over de klantorganisatie. De relevantie van de stuurvariabele culturele aansluiting wordt door alle respondenten echter wel erkend, zoals te zien in de tabel in het vorige hoofdstuk.

Naast de vragen over de reeds bekende stuurvariabelen is de respondenten gevraagd of zij aanvullende belangrijke aspecten binnen de relatiekwaliteit konden beschrijven die niet in het interview naar voren zijn gekomen, waarmee getracht is om aanvullende context specifieke stuurvariabelen en/of maatregelen te identificeren. De aanvullende inzichten die op basis van citaten uit deze en andere antwoorden van de respondenten verzameld konden worden zijn in het vorige hoofdstuk in een aparte tabel opgenomen.

Aan de hand van de resultaten van het empirisch onderzoek kan een vergelijking gemaakt worden met de verwachting op basis van het literatuuronderzoek. Eén van de meest waardevolle resultaten waarmee de relevantie van dit onderzoek ook vanuit deze praktijksituatie bevestigd wordt is het feit dat in de beantwoording van de interviewvragen expliciet benoemd is dat onvoldoende investeren in de relatiekwaliteit in het verleden tot een ineffectieve sourcing relatie heeft geleid en dat hiermee er 'geld verbrand wordt' (citaat C7 – aanvullende inzichten). Dit sluit naadloos aan op de conclusies van Zhaohui Zeng (2000) met betrekking op de invloed van slecht functionerende sourcing relaties op de prestaties van een organisatie.

Als vervolgens gekeken wordt naar de onderzochte relevantie van de verschillende stuurvariabelen en maatregelen binnen de IT sourcing relatie, dan kunnen er niet enkel op basis van het aantal interviews waarin relevantie bevestigd wordt conclusies getrokken worden, maar ook dieper inhoudelijk op basis van de daadwerkelijke citaten. Dit is hierna per stuurvariabele uitgewerkt, waarbij ook de relatie wordt gelegd met hetgeen dat afkomstig is uit de eerder onderzochte literatuur.

#### Communicatie

De stuurvariabele wordt als zeer relevant ervaren binnen de onderzochte IT sourcing relatie. In de eerste resultatentabel uit hoofdstuk vier is zichtbaar dat alle maatregelen binnen deze stuurvariabele in twee of meer van de vijf interviews bevestigd worden. Belangrijke punten hierbij zijn de uitgesproken behoefte aan persoonlijke dialoog op een gestructureerde wijze. Hierbij kan tevens gebruik gemaakt worden van bepaalde frameworks die handvatten bieden om de communicatie op te zetten. Ook wordt het als zeer waardevol beschouwd dat er kritisch gekeken wordt naar eventuele behoefte naar meer of andere communicatie en de kwaliteit van deze interacties. Dit komt overeen met de bevindingen uit eerder onderzoek door Murphy and Sashi (2018). De relevantie van stuurvariabele communicatie wordt sterk bevestigd vanuit alle lagen in de sourcing relatie, omdat vanuit ieder interview tenminste één maatregel binnen deze stuurvariabele bevestigd kon worden, zoals zichtbaar in de resultatentabel uit hoofdstuk 4.

#### Culturele aansluiting

Ervaringen rondom culturele verschillen zijn binnen de onderzoeksresultaten zeer verschillend. Echter over de relevantie van het identificeren van culturele verschillen en het borgen van de verantwoordelijkheid om toe te zien op de samenwerking is weinig twijfel. In de onderzochte IT sourcing relatie is al zeer veel aandacht voor het samenbrengen van de betrokkenen binnen de twee partijen om elkaar en elkaars culturen beter te begrijpen en dit wordt ook door de verschillende respondenten als zeer gewenst ervaren. Ondanks deze inspanningen blijft de behoefte voor aanvullende activiteiten bestaan, waarmee ook aangetoond wordt hoe relevant dit is. Deze bevindingen sluiten aan bij het onderzoek van Winkler et al. (2008), met uitzondering van de relevantie van het op directe wijze in gesprek gaan over elkaars cultuurverschillen. Dit wordt op basis van de resultaten van het empirisch onderzoek niet sterk bevestigd. De relevantie van de stuurvariabele culturele aansluiting in algemene zin wordt wel bevestigd vanuit alle lagen in de sourcing relatie, omdat vanuit ieder interview tenminste één maatregel binnen deze stuurvariabele bevestigd kon worden, zoals zichtbaar in de resultatentabel uit hoofdstuk 4.

### Vertrouwelijkheid

De interpretatie en toepassing van het begrip vertrouwelijkheid is sterk afhankelijk van de rol van de respondent binnen de sourcing relatie. Op strategisch niveau betreft het veelal de juridische overeenkomsten, zoals geheimhoudingsverklaringen en naleven van wetgeving op het gebied van dataveiligheid en privacy (GDPR). Ook speelt op dat niveau meer in relatie tot beperken van risico's. Op operationeel niveau komt vertrouwelijkheid meer naar voren in de behoefte aan voorschriften rondom de communicatie met derde partijen (bijv. klanten) in de sourcing relatie. De relevantie van de stuurvariabele vertrouwelijkheid en de maatregelen die worden aangedragen door M. K. O. Lee (1996) worden bevestigd.

### Flexibiliteit

Binnen de onderzochte case spreken beide partijen uit zich zeer flexibel op te stellen naar de ander. Dit wordt ook vanuit beide partijen van elkaar bevestigd en als zeer prettig ervaren. Er zijn hierbij vrijwel geen zaken vastgelegd in overeenkomsten rondom flexibiliteit in operationele processen. Op commercieel vlak zijn wel afspraken gemaakt (bijv. jaarlijkse opslagpercentages) waarbij vanuit klantperspectief veel waarde gehecht wordt in flexibiliteit in die afspraken. Vanuit leveranciersperspectief is de behoefte wel groot om afspraken te hebben over de wijze waarop ad-hoc verzoeken gedaan kunnen worden en op basis waarvan tot uitvoering overgegaan wordt. Deze bevindingen zijn geheel in lijn met de uit het onderzoek van Goles and Chin (2005) afkomstige maatregelen ten behoeve van flexibiliteit. In algemeenheid kan gesteld worden dat flexibiliteit als stuurvariabele als zeer relevant wordt beschouwd, maar voornamelijk vanuit strategisch en operationeel perspectief en minder vanuit tactisch perspectief. Dit is zichtbaar in de resultatentabel uit hoofdstuk 4.

### Informatiedeling

De verschillende maatregelen, welke verkregen zijn uit onderzoek van Mohr and Spekman (1994), binnen de stuurvariabele informatiedeling worden allen als zeer relevant beschouwd. Er is grote behoefte aan het (proactief) delen van informatie binnen deze specifieke IT sourcing context en hierbij is niet enkel de frequentie van belang, maar moet ook kritisch gekeken blijven worden naar de kwaliteit van de gedeelde informatie. Vanuit zowel klantperspectief als leveranciersperspectief wordt de relevantie bevestigd, maar kunnen wel duidelijke valkuilen geïdentificeerd worden. Zo krijgt informatiedeling mogelijkwerwijs in de praktijk een te lage prioriteit vanuit de leverancier, omdat dit als een secundaire activiteit gezien wordt. De oorzaak hiervan kan echter aan de kant van de klantorganisatie binnen de sourcing relatie liggen, omdat die in zekere zin bepalend is voor de wijze waarop de afgenomen diensten (bijv. manuren) besteed worden.

### Conflicthantering

Conflicthantering wordt vooral vanuit tactisch en operationeel perspectief bevestigd als relevante stuurvariabele, zoals te zien in de resultatentabel uit hoofdstuk 4. Echter de mate waarin sprake is van conflictmijding lijkt op basis van de interviewresultaten ook uit cultuur voort te komen. Vanuit de klantorganisatie en leveranciersorganisatie komt naar voren dat gezamenlijke probleemoplossing als uitgangspunt zeer gewaardeerd wordt. Dit komt overeen met het feit dat er geen behoefte aan aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën in de interviews naar voren zijn gekomen. Conflicthantering wordt dus ook als relevante stuurvariabele gezien binnen de IT sourcing relatie, waarbij de van Mohr and Spekman (1994) afkomstige maatregelen ook als waardevol worden beschouwd.

### Aanvullende inzichten

In hoofdstuk vier is bij het antwoord op de tweede onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek beschreven welke aanvullende inzichten in de interviewresultaten geïdentificeerd zijn. Per onderwerp uit deze aanvullende inzichten is hieronder uitgewerkt in hoeverre deze leidt tot wijzigingen in het conceptueel model.

#### **Taalvaardigheid in internationale samenwerkingen (C1, C2, C4)**

Dit punt geldt specifiek voor internationale samenwerkingen en is gerelateerd aan de stuurvariabele 'communicatie'. Aandacht voor taalvaardigheid in internationale samenwerkingen wordt daarom als aanvullende maatregel opgenomen binnen de stuurvariabele 'communicatie'.

#### **Leiderschap met verantwoordelijkheid om optimalisatie van samenwerking te borgen (C3)**

Dit punt geldt voor sourcing relaties in bredere context te gelden en overstijgt specifieke stuurvariabelen. Tevens is dit punt meer gericht op efficiëntie en dus servicekwaliteit, dan op relatiekwaliteit. Om die reden wordt dit niet meegenomen als wijziging op het conceptueel model.

#### **Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie. (C5)**

Dit punt geldt specifiek voor samenwerkingen waarbinnen sprake is van complexe materie en is gerelateerd aan de stuurvariabele 'communicatie'. Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie wordt daarom als aanvullende maatregel opgenomen binnen de stuurvariabele 'communicatie'.

#### **Investeren van voldoende intensieve aandacht om effectiviteit van de samenwerking te borgen. (C6)**

Dit punt lijkt voor sourcing relaties in bredere context te gelden en overstijgt specifieke stuurvariabelen. Tevens is dit punt meer gericht op efficiëntie en dus servicekwaliteit, dan op relatiekwaliteit. Om die reden wordt dit niet meegenomen als wijziging op het conceptueel model.

### **5.2. Conclusies**

Op basis van het uitgevoerde onderzoek kan een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek "Welke stuurvariabelen en maatregelen zijn relevant om de relatiekwaliteit te verbeteren in een IT sourcing relatie?", geformuleerd worden.

Vanuit het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld met hierin de te verwachte relevante stuurvariabelen en maatregelen binnen een IT sourcing relatie. Dit conceptueel model is in de praktijk getoetst door middel van het uitgevoerde empirisch onderzoek. De conclusie hieruit luidt, dat de relevantie voor alle stuurvariabelen in de praktijk bevestigd is. Voor sommige van de samengestelde maatregelen binnen deze stuurvariabelen is slechts beperkte bevestiging vanuit het empirisch onderzoek gekomen, namelijk:

- 2d: Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.
- 4c: Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.

Echter het feit dat er sprake is van slechts beperkte bevestiging van deze maatregelen biedt onvoldoende reden om deze te verwijderen uit het conceptuele model.

Op basis van aanvullende inzichten zijn ook maatregelen te beschrijven die specifiek als relevant worden beschouwd voor dit type context. De volgende maatregelen dienen daarom als toevoeging beschouwd te worden op het oorspronkelijke conceptuele model.

- Aandacht voor taalvaardigheid in internationale samenwerkingen.
- Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie.

Met de toevoeging van bovenstaande maatregelen heeft dit onderzoek geleid tot een uit stuurvariabelen en maatregelen bestaand model om de relatiekwaliteit binnen een IT sourcing relatie te verbeteren. Dit is in onderstaande tabel inzichtelijk gemaakt.

Communicatie	
1a	Systematisch onderhoud van contact.
1b	Nadruk op persoonlijke dialoog versus digitale communicatie.
1c	Beperken van niet-digitale (formele) communicatie.
1d	Borgen van kwaliteit van communicatie / informatie-uitwisseling.
1e	Aandacht voor taalvaardigheid in internationale samenwerkingen.
1f	Gemeenschappelijke terminologie in samenwerkingen met complexe materie.
Culturele aansluiting	
2a	Formalisering van relatie management rollen en mechanismen.
2b	Borgen verantwoordelijkheid van toezien op samenwerking.
2c	Activiteiten om culturele verschillen te identificeren en begrijpen.
2d	Erkenning en dialoog met betrekking tot culturele verschillen.
Vertrouwelijkheid	
3a	Proactieve communicatie rondom informatiebeveiliging.
3b	Vastleggen van informatiebeveiliging in sourcing overeenkomsten.
Flexibiliteit	
4a	Voorkomen onnodige vastlegging details in overeenkomsten.
4b	Systematisch her-evalueren van gemaakte afspraken.
4c	Communicatie met partnerorganisatie met betrekking op flexibiliteit.
Informatiedeling	
5a	Verhogen van frequentie van informatiedeling.
5b	Beoordeling van relevantie van gedeelde informatie.
5c	Systematische proactieve informatiedeling opzetten.
Conflicthantering	
6a	Stimuleren van gezamenlijke probleemoplossing.
6b	Voorkomen gebruik van aanvallende/ingrijpende oplossingsstrategieën.
6c	Voorkomen van het negeren of mijden van conflicten.

Tabel 10: Stuurvariabelen en maatregelen m.b.t. relatiekwaliteit in IT sourcing relaties.

### 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek toont aan dat organisaties in een IT sourcing relatie de relatiekwaliteit binnen deze relatie positief kunnen beïnvloeden aan de hand van een set stuurvariabelen met bijbehorende maatregelen. De resultaten van dit onderzoek komen voort uit bestaande theoretische kennis welke getoetst en aangevuld is op basis van empirisch onderzoek. Dit biedt een goede basis om de betrouwbaarheid van de aanbevelingen in dit rapport te kunnen rechtvaardigen.

De stuurvariabelen en maatregelen uit het conceptueel model kunnen door klantorganisaties en leverancier organisaties in een IT sourcing relatie ingezet worden om de relatiekwaliteit van hun samenwerking te verbeteren. Daarnaast biedt het conceptueel model handvatten voor bestuurders die plannen hebben om een dergelijke relatie aan te gaan met betrekking tot samenwerkingsprocessen die ingericht moeten worden en rollen/verantwoordelijkheden die geborgd dienen te zijn.

Bestuurders van klantorganisaties hebben aan de hand van het conceptueel model de mogelijkheid vragen en selectiecriteria op te stellen die ondersteuning kunnen bieden bij het kiezen van de juiste sourcing partner.

IT dienstverleners kunnen aan de hand van de geïdentificeerde stuurvariabelen en maatregelen in kaart brengen hoe zij hun dienstverlening kunnen verbeteren met betrekking tot relationele processen. Dit biedt dergelijke dienstverleners de mogelijkheid om zich te onderscheiden van concurrenten in een markt waar het verschil in servicekwaliteit slechts beperkt is of als deze moeilijk over te brengen is op potentiële opdrachtgevers.

Een relevante beperking aan dit onderzoek waar in de praktijk rekening mee gehouden dient te worden is het feit dat op basis van dit onderzoek geen uitspraken gedaan kunnen worden over de mate waarin bepaalde stuurvariabelen of maatregelen meer of minder bijdragen aan het succes van de sourcing relatie dan andere. Ook dienen eventuele cultuurverschillen specifiek per context in acht genomen te worden, afhankelijk van het land waarin beide partijen opereren. Zo zou het mogelijk kunnen zijn dat bepaalde culturen meer nadruk leggen op specifieke stuurvariabelen dan andere culturen.

Bij de toepassing van de maatregelen uit dit onderzoeksrapport dient afgewogen te worden of er contextuele factoren kunnen zijn die de relevantie van die maatregel kunnen beïnvloeden. Dit geldt niet enkel voor maatregelen als 1E welke enkel geldt voor internationale samenwerkingen en maatregel 1F welke enkel geldt voor samenwerkingen waarbij er veel specifieke terminologie wordt toegepast, maar ook voor de mate waarin de gehele stuurvariabele 'culturele aansluiting' van belang zou kunnen zijn.

#### 5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek geeft inzicht in relevante stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit binnen een IT sourcing relatie. De relevantie van deze stuurvariabelen en maatregelen is getoetst in de praktijk en op basis hiervan zijn aanpassingen doorgevoerd op het conceptuele model. De resultaten uit dit onderzoek kunnen als basis dienen om aanvullend wetenschappelijk onderzoek uit te voeren, waarbij aan verschillende mogelijkheden gedacht kan worden.

Op basis van dit onderzoek kan geen uitspraak gedaan worden over de individuele effectiviteit en relevantie van iedere stuurvariabele en maatregel. Inzicht hierin kan zeer waardevol zijn voor organisaties die de relatiekwaliteit met hun IT sourcing partner willen verbeteren, maar keuzes moeten maken omtrent welke stuurvariabele zij, in welke volgorde willen beïnvloeden en waar zij wellicht meer of minder focus op zullen leggen.

Tevens kan dit onderzoek in verschillende geografische gebieden herhaald worden om inzicht te verkrijgen in de mate waarin culturele verschillen van invloed zijn op de relevantie van bepaalde stuurvariabelen en maatregelen voor relatiekwaliteit. Het verschil in beantwoording van de interview vragen tussen de twee partijen uit verschillende landen doet namelijk vermoeden dat hier mogelijk anderszins verschillen door kunnen ontstaan.

In de onderzochte context is daarnaast, zoals eerder beschreven, wederzijds sprake van een hoge mate van afhankelijkheid van beide partijen. Deze afhankelijkheid kan er in bijdragen dat beide partijen zeer open staan tot het opbouwen en behouden van een goede relatie. Aanvullende onderzoeken waarbij geen sprake is van dergelijke afhankelijkheid of waarbij sprake is van afhankelijkheid vanuit één van de twee partijen zou bijdragen aan het inzicht in de mate waarin deze afhankelijkheid van invloed is op de sturingsfactoren en maatregelen die als relevant worden beschouwd.

Een relevante beperking van dit onderzoek is dat er gebruik is gemaakt van een enkele casus om het empirisch onderzoek bij uit te voeren, ondanks dat dit, zoals beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport, een bewuste keuze is geweest. Het herhalen van dit onderzoek in een vergelijkbare context kan daarom ook bijdragen aan het aanvullend bevestigen of ontkrachten van bepaalde resultaten uit dit onderzoek. Het is hierbij met name interessant of de maatregelen die toegevoegd zijn aan het conceptueel model ook binnen die context(en) herkend worden.

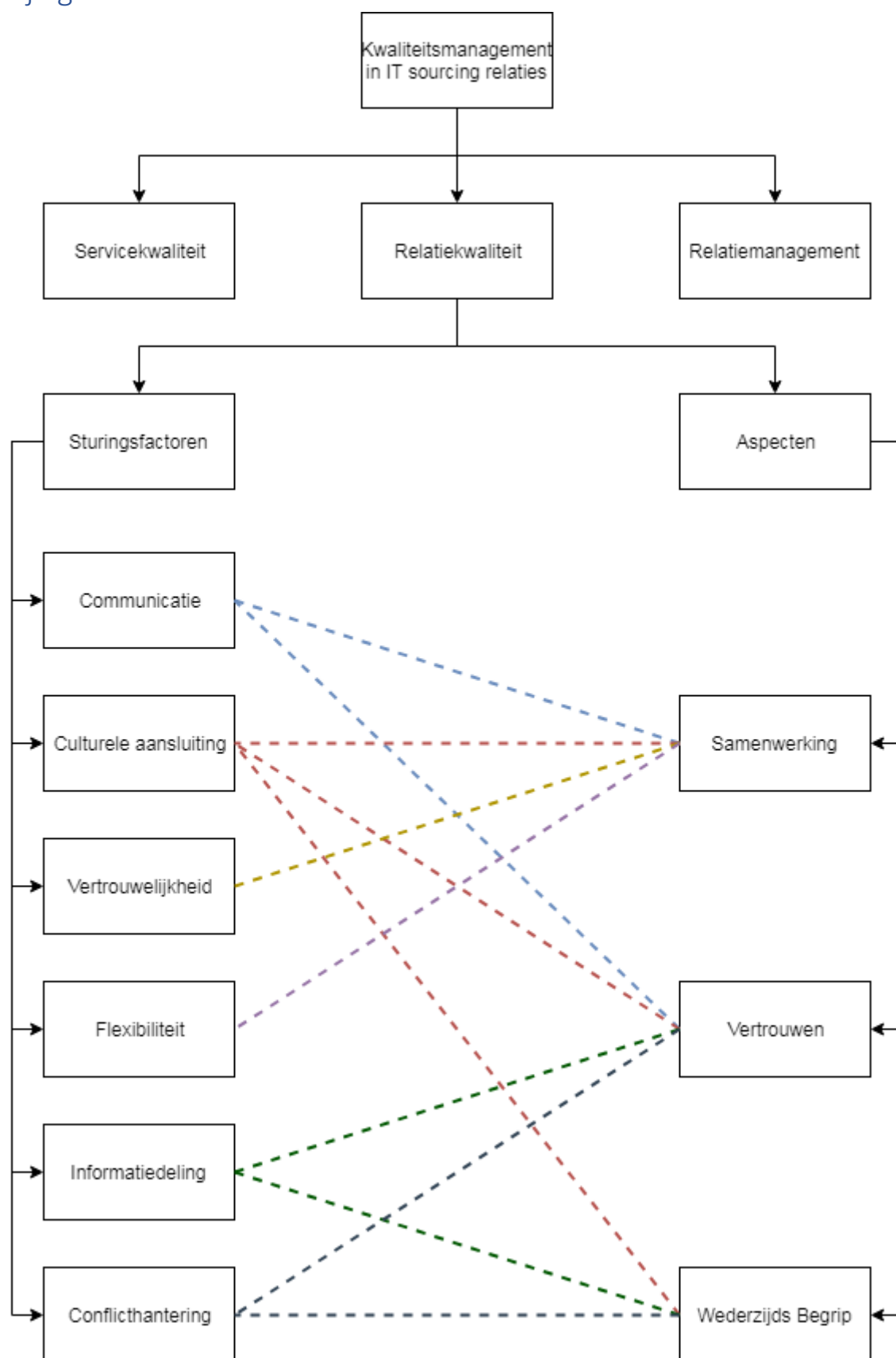
## Referenties

- Alborz, S., Seddon, P., & Scheepers, R. (2003). A model for studying IT outsourcing relationships. *PACIS 2003 Proceedings*, 90.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi:10.1177/002224299005400103
- Cater-Steel, A., Toleman, M., & Tan, W.-G. (2006). *Transforming IT service management-the ITIL impact*. Paper presented at the Proceedings of the 17th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2006).
- Chakrabarty, S., Whitten, D., & Green, K. (2008). Understanding service quality and relationship quality in IS outsourcing: Client orientation & promotion, project management effectiveness, and the task-technology-structure fit. *Journal of Computer information systems*, 48(2), 1-15.
- Chumpitaz Caceres, R., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867. doi:10.1108/03090560710752429
- Goles, T., & Chin, W. (2005). Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 36(4), 47-67. doi:10.1145/1104004.1104009
- Goo, J., & Huang, C. D. (2008). Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *Decision Support Systems*, 46(1), 216-232. doi:10.1016/j.dss.2008.06.005
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. In.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44. doi:10.1177/002224299205600203
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38.
- Kern, T. (1997). The Gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis. *ICIS 1997 Proceedings*, 3.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321-350. doi:10.1016/S0963-8687(00)00048-2
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2000). Relationships in IT Outsourcing: A Stakeholder Perspective in Framing the Domains of IT Management Research: Glimpsing the Future through the Past, R. Pinnaflex: Cincinnati, OH.
- Lee, J.-N., & Kim, Y.-G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61. doi:10.1080/07421222.1999.11518221
- Lee, M. K. O. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(1), 15-20. doi:10.1108/02635579610107684
- Mao, J.-Y., Lee, J.-N., & Deng, C.-P. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*, 45(7), 482-492. doi:10.1016/j.im.2008.07.003
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. doi:10.1002/smj.4250150205
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.020
- Oza, N. V., Hall, T., Rainer, A., & Grey, S. (2006). Trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation of Indian software companies. *Information and Software Technology*, 48(5), 345-354. doi:10.1016/j.infsof.2005.09.011
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Students. (7).



- Statista.com. (2017). Forecasted business and government spending on IT outsourcing and hardware maintenance from 2013 to 2017, by segment (in billion U.S. dollars). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/292203/global-spendings-it-outsourcing-and-hardware-maintenance/>
- Su, N., Levina, N., & Ross, J. W. (2016). The long-tail strategy of IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 81.
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475.
- Winkler, J. K., Dibbern, J., & Heinzl, A. (2008). The impact of cultural differences in offshore outsourcing—Case study results from German–Indian application development projects. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 243-258. doi:10.1007/s10796-008-9068-5
- Yin, R. K. (2014). Case study research: design and methods 5th ed. *Thousand Oaks*.
- Zhaohui Zeng, A. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. *Industrial Management & Data Systems*, 100(5), 219-226.

## Bijlage 1: Relevance Tree



## Bijlage 2: Interviewontwerp

### **Introductie**

Het interview is verdeeld in 6 verschillende thema's op basis van het literatuuronderzoek. Binnen ieder thema zijn vergelijkbare vragen opgesteld, om te achterhalen welke dingen er goed gaan en welke dingen er minder goed gaan binnen de case IT sourcing relatie. De vragen zijn in het Engels opgesteld, omdat het interview in Nederland en in de Oekraïne afgenomen zal worden.

### **Interview**

Thank you for participating in this interview. Information from this interview will be used to identify relevant variables and measures for a good relationship quality between two IT organisations within a sourcing partnership with high dependency. During the interview six topics will be discussed. For each topic the goal is to find out what the positive elements are in the current partnership, but also which areas for improvement are identified. The interview will be recorded for data analysis. The recordings will not be made public and you will get the opportunity to check whether you agree with the interpretation of your answers. Please refrain from using your own name or names of colleagues in the interview.

#### **Topic: Communication**

In the context of an IT sourcing partnership 'communication' can be described as the timely exchange of non-task related, important information in both a formal and informal ways.

1. Can you describe the positive elements in the current communication between the two organisations in this sourcing partnership?
2. Can you describe the areas for improvement regarding the current communication between the two organisations in the sourcing partnership?

#### **Topic: Cultural Engagement**

Cultural engagement can be described as the extent in which two parties can accept each others differences in behavior, goals and rules. This is not only limited to cultural differences between geographical regions or countries, but also between two different organisational cultures.

3. Can you describe the positive elements in the current cultural engagement between the two organisations in this sourcing partnership?
4. Can you describe the areas for improvement regarding the current cultural engagement between the two organisations in the sourcing partnership?

#### **Topic: Confidentiality**

IT sourcing relationships often include the exchange of sensitive information for which it is very important that it does not become public.

5. Can you describe the positive elements in the current way confidentiality is handled between the two organisations in this sourcing partnership?
6. Can you describe the areas for improvement regarding the handling of confidentiality between the two organisations in the sourcing partnership?

**Topic: Flexibility**

Flexibility within IT sourcing relationships can be described as the expectation of both parties that the other party is willing to make ad-hoc changes due to changing circumstances. These circumstances can be related to the business, but also to private matters of employees.

7. Can you describe the positive elements in the current flexibility in your activities within this sourcing partnership?
8. Can you describe the the areas for improvent in the current flexibility in your activities within this sourcing partnership?

**Topic: Information Sharing**

Information sharing in the context of an IT sourcing relation can be described as the extent to which task related information and knowledge is exchanged.

9. Can you describe the positive elements in the current ways information is shared between the two organisations in this sourcing partnership?
10. Can you describe the areas for improvement regarding the current ways information is shared between the two organisations in the sourcing partnership?

**Topic: Conflict Management**

Managing conflicts within an IT sourcing relation is described as the extent in which disagreements and conflicts are being converted to agreements and harmony.

11. Can you describe the positive elements in the current ways conflicts are being managed between the two organisations in this sourcing partnership?
12. Can you describe the areas for improvement regarding the current ways conflicts are being managed between the two organisations in the sourcing partnership?